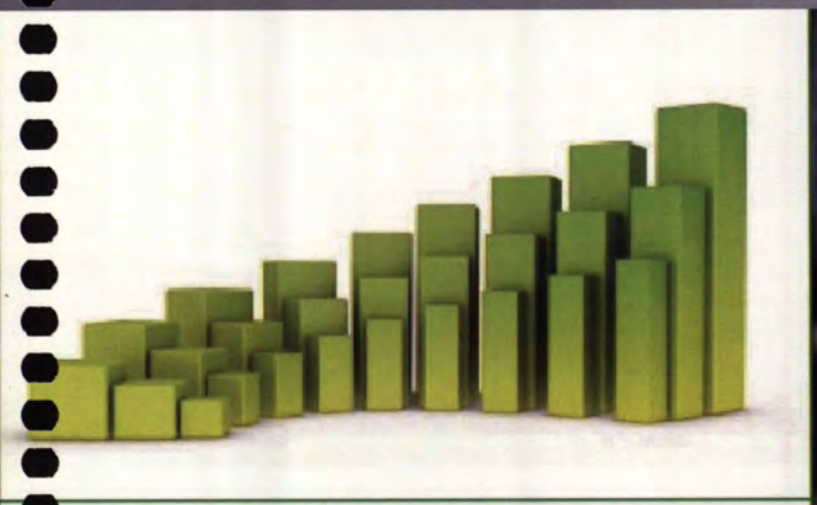
Industrie Canada | Industry Canada

Rapport annuel sur le rendement de la gestion des resources humaines 2009-2010



Canada

LKC
HC111 .A354
Human resources annual
performance report

DATE DUE
DATE DE RETOUR

CARR McLEAN 38-296

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
184489

La présente publication est disponible sous différentes formes auprès de :

Section des services du multimédia
Direction générale des communications et du marketing
Industrie Canada (IC)
235, rue Queen, Tour Ouest, 2e étage, bur. 264D
Ottawa (ON) K1A 0H5
Tél. : 613-947-5711
Téléc. : 613-947-7155
Courriel : multimedia.production@ic.gc.ca

Pour obtenir un exemplaire imprimé de la présente publication, adressez-vous à :

Nathalie Maria Gagné
Coordonatrice de projet, Analyse de l'effectif et gouvernance des données
Direction générale des ressources humaines
Industrie Canada (IC)
235, rue Queen, Tour Est, 1er étage, bureau 144E
Ottawa (ON) K1A 0H5
Tél. : 613-941-6663
Téléc. : 613-952-0239
Courriel : nathaliemaria.gagne@ic.gc.ca

La présente publication est également disponible en formats .pdf et Word sur le site Intranet de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) à l'adresse suivante :
http://icweb.ic.gc.ca/eic/site/hr-rh.nsf/fra/h_00049.html

Droits de reproduction :
Sauf indication contraire, les renseignements qui figurent dans la présente publication peuvent être reproduits sans frais, en partie ou en totalité et de toutes les manières, sans autorisation spéciale d'Industrie Canada (IC), sous réserve que la diligence requise soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite; qu'Industrie Canada (IC) soit mentionné comme source de cette information; et que la reproduction ne soit pas présentée comme une version officielle des renseignements reproduits, ni comme ayant été produite en lien avec celle-ci ou avec l'aval d'Industrie Canada (IC).

Pour obtenir les droits de reproduction des renseignements donnés dans la présente publication à des fins de distribution commerciale, veuillez envoyer un courriel à l'adresse :
droitdauteur.copyright@tpsgc-pwgsc.gc.ca

Numéro du document à IC : 60783
Document disponible en anglais sous le titre *2009-10 Human Resources Annual Performance Report*.

AVANT-PROPOS

J'ai le plaisir de vous présenter le Rapport annuel sur le rendement de la gestion des ressources humaines 2009-2010.

Il contient un aperçu démographique de l'effectif d'Industrie Canada (IC) en date du 31 mars 2010 et présente les principales activités stratégiques et opérationnelles menées par le Ministère en 2009-2010. Ce rapport sert également d'outil d'orientation stratégique visant à faciliter le programme de renouvellement des ressources humaines du Ministère conformément à la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR).

L'effectif vieillissant et les tendances du marché du travail induisent de fortes pressions sur le recrutement et le maintien en poste. Le rapport de cette année met l'accent sur la nécessité d'attirer et de fidéliser une nouvelle génération d'employés, particulièrement ceux au niveau d'entrée, en accord avec les priorités de renouvellement énoncées dans la SGPRR.

L'exercice d'une bonne gestion des ressources humaines est une responsabilité que nous partageons tous; nous sommes heureux de constater que les gestionnaires ainsi que les employés d'Industrie Canada prennent de judicieuses décisions pour gérer convenablement les ressources humaines, ainsi que pour attirer et fidéliser de nouveaux talents.

Cette qualité fut reconnue, en octobre 2009, lorsque Industrie Canada s'est classé parmi les 25 meilleurs employeurs canadiens de la Région de la capitale nationale (RCN) par Mediacorp Canada Inc., fondateur du concours *Canada's Top 100 Employers*, et de nouveau en octobre 2010, lorsque IC s'est classé parmi les 100 meilleurs employeurs au pays.

Indépendamment de la nature de votre poste, j'espère que vous trouverez le présent rapport utile et pertinent dans vos efforts visant à améliorer la gestion des ressources humaines.

Je vous invite à soumettre vos questions ou vos commentaires, à l'égard du présent rapport, à Nathalie Kachulis, Directrice générale adjointe et directrice, Gestion stratégique des ressources humaines, Direction générale des ressources humaines, par courriel à nathalie.kachulis@ic.gc.ca ou par téléphone au 613-990-2785.

Bonne lecture,

Bill James
Directeur général
Direction générale des ressources humaines (DGRH)

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS ii

SOMMAIRE

Taille et caractéristiques de l'effectif 1
Équité en matière d'emploi, langues officielles et bilinguisme 1
Embauche, départs et départs à la retraite 2
Réalisations 2-3
Conclusion 3

STRATÉGIE DE GESTION DES PERSONNES POUR LE RENOUVELLEMENT ET LES RÉSULTATS

Introduction 4-7
Plan d'action de la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats du Ministère – 2e année 2010-2011 8-9

ANALYSE DE L'EFFECTIF

Effectif 10
Effectif par région et par niveau de travail 11-12
Effectif par secteur et par organisation 13
Sexe 14
Principaux groupes professionnels 15
Âge 16
Première langue officielle et bilinguisme 17-18
Congés payés 19-20
Groupes visés par l'équité en matière d'emploi 21-26

MOUVEMENTS DES EMPLOYÉS

Mobilité 27-28
Durée en fonction et mobilité 28-29
Mouvements par groupe professionnel 30
Embauches 31-32
Départs 32-34
Promotions 35-36
Scénarios de départs à la retraite 37-38
Taux de départ à la retraite 39-40
Prévisions de départs à la retraite 41

POURSUITE DU RENOUVELLEMENT

Recrutement et maintien en fonction au niveau perfectionnement : 2005-2010 42-46
Résumé 47

PROCÉDURES ET PRATIQUES EN MILIEU DE TRAVAIL

Introduction 48
Gouvernance des ressources humaines 48
Gouvernance des données sur les ressources humaines 48
Relations patronales-syndicales 49
Services de dotation 50-51
Services de classification 52
Services au groupe de la direction et développement du leadership 53-54
Rémunération et avantages sociaux 55
Prévention et résolution des conflits 56-57
Programme d'aide aux employés 57
Mentorat 58
Langues officielles 58-59
Apprentissage et perfectionnement 60-62
Cadre de gestion des talents 62-63
Planification de carrière et perfectionnement 64
Programme de prix et de reconnaissance 65
Équité en matière d'emploi et diversité 66

PRÉPARER L'AVENIR

Introduction 67
Facteurs opérationnels et occasions clés en matière de ressources humaines 67-69

ANNEXES

I. Secteurs et organisations à Industrie Canada 70
II. Principales catégories et principaux groupes professionnels 71
III. Niveaux de travail 72
IV. Liste de personnes-ressources à la Direction générale des ressources humaines 73-75

Taille et caractéristiques de l'effectif

Le présent rapport décrit le profil de l'effectif d'Industrie Canada (IC) en date du 31 mars 2010. Il sert également d'outil stratégique pour améliorer la gestion des ressources humaines au Ministère.

En date du 31 mars 2010, l'effectif total du Ministère[1] s'élevait à 6 139 employés répartis en 29 groupes professionnels.

Les femmes représentaient 51,3 p. 100 de l'effectif, taux légèrement en baisse par rapport à l'exercice précédent (51,4 p. 100). Depuis 2006, l'effectif du Ministère a crû de 0,6 p. 100. La majorité (78,5 p. 100) des employés du Ministère travaillent dans la Région de la capitale nationale (RCN).

L'âge moyen des employés est de 43,4 ans, légèrement en baisse par rapport à 2006 où il était de 44,4 ans. Grâce aux efforts de recrutement, l'âge moyen des employés baisse depuis quelques années. Depuis 2006, le nombre moyen d'années de service, ouvrant à pension, a par ailleurs diminué de presque deux ans (de 14,2 à 12,4), signe d'un léger renouvellement.

Environ 65 p. 100 de l'effectif d'IC est classé aux niveaux de travail intermédiaire, perfectionnement et soutien/technique. Les niveaux de travail supérieurs (EX moins un, EX moins deux, EX et équivalent EX) représentaient environ 35 p. 100 de l'effectif total.

Plus de la moitié des employés du Ministère appartenaient aux groupes CO, AS, CR et CS. Le groupe Commerce (CO) représentait 15,8 p. 100 de l'effectif total, suivi du groupe Services administratifs (AS) avec 15,1 p. 100, du groupe Commis aux écritures et règlements (CR) avec 10,1 p. 100 et du groupe Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS) avec 9,3 p. 100.

Équité en matière d'emploi, langues officielles et bilinguisme

Les statistiques ministérielles à l'égard de l'équité en matière d'emploi (EE) indiquent que le Ministère a rencontré et excédé les données sur la disponibilité de la main d'œuvre pour trois des quatre groupes désignés. La représentation des personnes handicapées était supérieure de 1,1 p. 100 aux données sur la disponibilité, celle des Autochtones de 0,8 p. 100 et celle des femmes de 3,4 p. 100. Par contre, la représentation des minorités visibles était inférieure de 0,1 p. 100 aux données sur la disponibilité. Mis à part ces statistiques, certaines catégories et certains groupes professionnels sont toujours sous-représentés.

Au total, 61,3 p. 100 des employés d'IC ont indiqué que leur première langue officielle (PLO) était l'anglais; 38,7 p. 100 ont indiqué qu'il s'agissait du français.

---

[1] Les employés nommés pour une période indéterminée, les employés nommés pour une période déterminée, les étudiants et les employés saisonniers à leur poste d'attache sont comptabilisés dans l'effectif, de même que les employés à temps plein et à temps partiel, les employés détachés auprès d'une autre organisation, les employés en affectation hors du Ministère au titre d'Échanges Canada et les employés en congés payés ou non payés. En revanche, les employés d'une autre organisation détachés auprès d'IC, les employés travaillant à IC au titre d'Échanges Canada, les employés rayés de l'effectif (radiés du système de paye pour une raison quelconque), les consultants et les entrepreneurs ne comptent pas dans l'effectif du Ministère. Le calcul de l'effectif tient compte du nombre réel de personnes et non du nombre d'équivalents temps plein (ETP). Hormis pour la taille totale de l'effectif, le reste de l'analyse exclut les étudiants, sauf indication contraire.

Embauches, départs et départs à la retraite

En 2009-2010, le taux d'embauche était 12,3 p. 100, une hausse par rapport au taux de 2008-2009 qui affichait 10,4 p. 100. Le groupe PE a enregistré le taux d'embauche le plus élevé avec 27,8 p. 100, suivi des groupes FI (25 p. 100), EC (22,6 p. 100) et AS (17,3 p. 100).

En 2009-2010, le taux de départ a atteint 10,6 p. 100, une hausse par rapport au taux de 2008-2009 qui était de 10,1 p. 100. Cette hausse est principalement due à l'augmentation du nombre d'employés quittant pour d'autres organisations, au sein de la fonction publique, ou partant à la retraite. Le groupe PE a affiché le taux de départ le plus élevé avec 28,7 p. 100, suivi des groupes EC (16,7 p. 100) et AS (15,4 p. 100).

À Industrie Canada (IC), la projection concernant le taux de départs à la retraite, en 2013, est de 3,8 p. 100. Au cours des trois prochaines années, environ 16 p. 100 des employés, oeuvrant dans les principaux groupes professionnels, seront admissibles à la retraite sans pénalité. De plus, au cours des trois années à venir, environ 175 employés indéterminés par année deviendront admissibles à la retraite. En outre, 27,3 p. 100 des EX seront également admissibles à la retraite sans pénalité dans les trois prochaines années. Par contre, une analyse préliminaire des projections de départs à la retraite des employés du groupe des EX indique cependant qu'ils se retirent plus tard que les employés des autres groupes professionnels.

Réalisations

Afin de renouveler l'effectif d'IC, promouvoir la diversité et perfectionner les capacités en leadership, un certain nombre d'initiatives ont été mise en œuvre en 2009-2010, notamment :

Recrutement et renouvellement des employés

- Participation à trois salons d'emploi gouvernementaux et à des foires universitaires, et mise en œuvre du projet pilote de conférences sur le campus pour affirmer la présence et renforcer l'image de marque du Ministère;
- Recrutement de 190 employés au niveau postsecondaire;
- Élaboration et administration de questionnaires à remplir par les étudiants, au moment de leur départ, et organisation de séances d'orientation à l'intention des étudiants afin de tirer profit des expériences positives des recrues éventuelles;
- Élaboration et exécution (projet pilote pour le moment) d'un programme de transmission du savoir ministériel, avec la mise au point de « jeSais », outil wiki qui facilite la transmission du savoir au sein du Ministère pour les postes clés qui risquent de devenir vacants, en raison du départ à la retraite de leur titulaire ou du taux d'attrition;
- Préparation et réalisation d'enquêtes auprès des employés qui restent au ministère et auprès des employés qui partent pour que les ressources humaines aient une idée des priorités et des stratégies à adopter; et
- Mise au point d'une boîte à outils sur l'équité en matière d'emploi (EE), à l'intention des gestionnaires, et élaboration de séances de formation, à l'intention des gestionnaires et des conseillers en ressources humaines, sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation.

Perfectionnement du leadership

- Programme de perfectionnement des connaissances en administration à l'intention des cadres
  - Excellence du service et amélioration du rendement en matière de ressources humaines.
- Projet pilote RH Express, système de dotation à suivi rapide dédié aux opérations de dotation peu complexes
  - Mise à niveau du Système de gestion des ressources humaines (SGRH) avec passage à la version 8.9.

Intégrité et responsabilisation

- Révision générale et réalignement du cycle de planification intégrée, des processus et des outils du Ministère; et
- Atteinte d'une note globalement acceptable au cycle VI de l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) et au Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation pour 2008-2009.

Conclusion

Le Ministère continue de lutter contre les problèmes réels que posent l'effectif vieillissant, les départs à la retraite et un marché du travail concurrentiel, tout en sachant qu'il est de plus en plus difficile d'attirer et de fidéliser une main-d'œuvre compétente et diversifiée. La Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR) d'Industrie Canada (IC) constituera un puissant moteur pour relever ces défis.

Introduction

La Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR) d'Industrie Canada (IC)[2] est une stratégie de trois ans conçue pour que le Ministère atteigne le niveau escompté en matière de gestion des personnes.

Les objectifs de la SGPRR et le Plan d'action, dressé en conséquence, prennent en compte les priorités opérationnelles, l'évolution des données démographiques de l'effectif et les priorités des organismes centraux, comme les priorités énoncées par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) sur l'obligation de rendre compte en matière de dotation. L'axe de direction et le contexte de la SGPRR correspondent aux objectifs de renouvellement énoncés par le greffier du Conseil privé dans son Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique. Les quatre volets de la SGPRR tiennent compte de chacun des éléments du Plan du greffier. Recrutement des employés, perfectionnement du leadership, excellence des services en ressources humaines et amélioration du rendement, et intégrité et responsabilisation.

Pour faciliter la mise en œuvre de la SGPRR, le Ministère s'est donné des objectifs à atteindre en trois ans et à élaborer des plans d'action annuels. Les objectifs et les progrès à accomplir la 1re année dans chacun des volets sont développés ci-dessous.

Recrutement et renouvellement des employés	
Objectifs sur trois ans	**Progrès de la 1re année**
• Initiatives de recrutement externe efficaces - IC a atteint ses objectifs annuels de recrutement d'employés de grande qualité; - Au moins 80 p. 100 des gestionnaires sont satisfaits de leurs recrues; - L'image de marque que dégage IC permet d'attirer de nouveaux candidats; - Les taux de représentation sont atteints en matière d'équité en matière d'emploi (aucun écart); et - Le taux global de recrues membres de minorités visibles dépasse celui des données sur la disponibilité au sein de la population active. • Tous les employés admissibles remplissent une évaluation de rendement écrite; • Au moins 30 p. 100 des employés suivent un programme de perfectionnement professionnel; • Les secteurs mettent en œuvre des stratégies complètes de gestion des talents; • Élaboration et mise en œuvre d'une approche ministérielle de l'enseignement d'une langue seconde;	✓ Opérations de marketing renforcées et image de marque améliorée - Campagne d'avis public; - Amélioration du site Web d'IC sur les carrières; - Programmes des employés ambassadeurs; et - IC est l'un des 25 meilleurs employeurs de la Région de la capitale nationale (RCN). ✓ Recrutement - Trois salons de l'emploi gouvernementaux; - Foires universitaires d'Ottawa et Carleton; - Projet pilote de conférences sur le campus; - Recrutement de 190 employés au niveau postsecondaire; - Base de données des étudiants admissibles à la transition; et - Questionnaire aux étudiants qui partent et projet pilote de séance d'orientation des étudiants. ✓ Gestion des talents - Orientation ministérielle accrue; - Réceptions d'accueil des employés de niveau postsecondaire; - Sondage des nouvelles recrues;

[2] Le site suivant expose la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats du Ministère : http://icweb.ic.gc.ca/eic/site/hr-rh.nsf/eng/h_00597.html

• Taux de maintien en fonction supérieur à 85 p. 100 pour les groupes professionnels clés (AS, CO, CR, CS, EL, EN, ES, EX, FI, IS, PE, PM, SG, TI). • Mise en place de mécanismes de transmission du savoir; • Recours et accès accrus au mentorat; • Équité du processus de dotation des postes; • En réponse aux résultats du Sondage de 2008 auprès des fonctionnaires fédéraux : - Hausse du pourcentage d'employés convaincus que dans leur unité de travail la sélection est équitable; et - Confiance accrue des employés à l'égard de l'aptitude de la haute direction à résoudre les problèmes et les questions soulevés dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. • Tous les nouveaux employés du Ministère assistent à la séance d'orientation à l'intention des nouveaux employés dans les 6 mois qui suivent leur embauche.	- Projet pilote d'entrevues avec les employés qui quittent le Ministère; - Élaboration d'un cadre de gestion du rendement des employés qui ne sont pas EX; et - « jeSais » - outil wiki de transmission du savoir ministérielles. ✓ Quatre nouveaux programmes de perfectionnement à l'intention des EC dans le Secteur science et innovation (SSI), des IS à la Direction générale des communications et du marketing (DGCM), des EC dans le Secteur de l'industrie (SI) et des EC au Bureau de la consommation (BC); ✓ Amélioration du programme de mentorat.

Perfectionnement du leadership	
Objectifs sur trois ans	**Progrès de la 1re année**
• Évaluation régulière de tous les cadres à partir de réalisations attendues axées sur des résultats cohérents et de la démonstration qu'ils font de leurs compétences en leadership; • Les cadres à rendement élevé sont rapidement repérés et aidés dans leur progression de carrière; • En priorité au Plan du perfectionnement, sensibiliser les cadres et les groupes de relève aux questions de gestion opérationnelle; • Les cadres sont secondés dans leurs efforts visant à résoudre les problèmes de rendement et à améliorer ce dernier; • Participation accrue des cadres et des groupes de relève aux programmes de perfectionnement du leadership; • Dix à quinze pour cent des postes de cadres sont comblés par des suppléants; • Les gestionnaires sont soutenus dans la gestion du rendement du personnel qui n'est pas EX; • Les gestionnaires sont soutenus dans la formation en langue seconde; • Le répertoire des EX à IC permet d'identifier un bassin de talents; • Participation accrue au perfectionnement du leadership; et • Cadre d'apprentissage	✓ Initiative d'apprentissage destinée aux cadres – 50 personnes ont participé à une formation en résidence pendant une fin de semaine à l'Ivey School of Business de la Western University; ✓ Amélioration du système de gestion du rendement des EX et extension du programme aux gestionnaires principaux exclus; et ✓ Outils et formation à l'intention des gestionnaires et des cadres supérieurs pour mieux gérer le rendement.

- Gestion du rendement; - Résolution des problèmes de rendement et amélioration de ce dernier; et - Formation linguistique.	

Excellence du service et amélioration du rendement en matière de ressources humaines	
Objectifs sur trois ans	**Progrès de la 1re année**
• Amélioration de 10 p. 100 par rapport aux normes de service pour ce qui est de la dotation, de la classification et de la rémunération; • En réponse aux résultats du Sondage de 2008 auprès des fonctionnaires fédéraux : - Pourcentage de personnes pensant que les services de dotation, de classification et de rémunération sont satisfaisants ou excellents fixé à 85 p. 100. • Élaboration et mise en œuvre d'une méthode globale de la gestion des talents par la DGRH afin d'encourager l'apprentissage, le renforcement des compétences, la progression, le maintien en fonction, la planification de la relève, etc.; • Connaissance accrue des activités d'IC afin de pouvoir formuler des avis stratégiques sur les questions de RH en partenariat avec les clients; • Réduction de 20 p. 100 du nombre de processus de dotation collective non annoncés; • Formulation générique de 80 p. 100 des descriptions de travail des postes titularisés dans les groupes professionnels clés (p. ex. EC, CO, CS, SG) afin de réduire de 30 p. 100 les opérations de classification complexes; • Recours accru à des stratégies de dotation à long terme au Ministère et dans tous ses secteurs; • Amélioration du processus de mesures de dotation non complexes; • Amélioration de la gestion des répertoires de dotation; • Création d'un système de renseignements d'affaires destiné aux gestionnaires et au personnel des RH; • Mise à niveau de PeopleSoft (système de gestion des ressources humaines d'IC); • Élaboration d'un nouvel outil de préparation des organigrammes; • Amélioration de la qualité et de l'intégrité des données; et • Suivi rigoureux SGRH d'IC pour une précision à 90 p. 100.	✓ Élaboration de normes de service sur la rémunération; ✓ Création du projet pilote RH Express pour accélérer les opérations de dotation peu complexes; ✓ Mise à niveau du Système de gestion des ressources humaines (SGRH) avec passage à la version 8.9; et ✓ Lancement du programme de gouvernance et de qualité des données sur les ressources humaines.

Intégrité et responsabilisation	
Objectifs sur trois ans	**Progrès de la 1re année**
• Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR) menée à bien en trois ans; et mise en œuvre et promotion de plans d'action annuels énonçant une vision ministérielle précise pour la gestion stratégique, cohésive et intégrée des ressources humaines; • Élaboration d'un cadre de mesure intégrant la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGP). L'objectif de la CCRGP est d'évaluer les progrès des activités liées aux ressources humaines et de ses programmes en regard des objectifs de gestion des personnes; • La gestion du rendement des cadres est liée aux objectifs de gestion stratégique des personnes du Ministère; • Établissement des priorités de gestion des personnes par le Comité de gestion stratégique des ressources humaines (CGSRH) et la direction d'IC; • La CCRGP et le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) obtiennent des notes acceptables ou meilleures; • Des stratégies sont en place pour faire face aux points à améliorer décelés par les organismes centraux; • Engagement de la haute direction à recevoir la rétroaction des employés et à établir des lignes directrices pour réagir en conséquence; et • Élaboration de stratégies visant à résoudre les problèmes révélés par le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et le Sondage annuel auprès des employés de la fonction publique; Incorporation de ces stratégies dans les plans du Ministère et des secteurs en matière de ressources humaines et diffusion de ces plans aux employés.	✓ Rapports préparés à partir de l'analyse des résultats des employés d'IC au Sondage annuel mené auprès des employés de la fonction publique en 2008 : - Rapport sommaire - quatre thèmes d'analyse ont été évalués (partage de l'information et des objectifs, équité en milieu de travail, travail et équilibre entre travail et vie privée, et emploi et développement de la carrière); - Rapports sur les groupes professionnels; - Résultats des secteurs; - Rapports sur les groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE); - Rapport sommaire sur le groupe des EX; et - Rapport sommaire sur le groupe de relève des EX. ✓ Ces analyses réalisées à partir du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux ont été prises en compte dans le processus de planification des ressources humaines pour établir les priorités de gestion des personnes; des actions concrètes ont été mises en œuvre pour répondre aux problèmes soulevés; ✓ Cycle, processus et outils de planification ministériels intégrés, refaçonnés et réalignés sur la SGPRR; ✓ Accord de gestion du rendement des cadres lié à la SGPRR; ✓ Mise en phase des plans intégrés au niveau du Ministère et des secteurs avec la SGPRR et les objectifs opérationnels; ✓ Mesure des progrès des activités des ressources humaines par rapport aux priorités de la SGPRR dans le rapport annuel de 2009-2010 sur la gestion des ressources humaines et dans les rapports des secteurs sur les Plans de ressources humaines; et ✓ Résultats du cycle VI de l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) et Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation pour 2008-2009. Les résultats ont permis d'améliorer les objectifs en matière de gestion des personnes et d'établir les priorités de la SGPRR pour la 2e année.

Plan d'action de la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats du Ministère – 2e année : 2010-2011

Le Plan d'action pour la 2e année de la Stratégie ministérielle de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats suit les priorités suivantes :

Engagement et renouvellement des employés

- Renforcement de la présence du Ministère dans les établissements postsecondaires par la mise en œuvre du projet des Conférenciers sur campus et d'activités de sensibilisation;
- Amélioration des activités d'orientation et d'apprentissage pour les étudiants, à Industrie Canada (IC), et offrir des outils qui aident les gestionnaires dans leurs pratiques de gestion.
- Accroissement de la participation aux programmes de perfectionnement des employés et renforcement de la collaboration des secteurs pour simplifier les processus de dotation internes et créer des occasions d'affectations professionnelles variées;
- Renouvellement du Programme de reconnaissance des employés;
- Mise au point de nouveaux outils, et organisation de formations et d'activités pour augmenter le recrutement dans les groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE) et la représentation au Ministère;
- Mise en œuvre de l'outil de transmission du savoir ministériel « jeSais »; et
- Lancement du questionnaire ministériel de départ, pour appuyer les pratiques de gestion du personnel.

Perfectionnement du leadership

- Mise en œuvre de processus de gestion des talents des cadres pour soutenir la planification de la relève et la progression des carrières aux niveaux EX-01, EX-02 et EX-03;
- Élaboration d'un guide d'orientation des EX;
- Objectif de 50 participants à l'initiative d'apprentissage destinée aux cadres;
- Élaboration du projet pilote « Programme des anciens », d'une journée, pour complémenter l'apprentissage des cadres;
- Création d'une feuille de route pour le perfectionnement des cadres, afin de déterminer les occasions d'apprentissage; et
- Initiative de perfectionnement du bassin de relève des EX pour former la nouvelle génération de cadres d'IC.

Excellence du service et amélioration du rendement en matière de ressources humaines

- Répertoires d'employés qualifiés, au niveau d'entrée, afin d'accélérer le processus de recrutement;
- Amélioration de la prestation de services par la Direction générale des ressources humaines (DGRH) :
  - RH Express;
  - Modèle de prestation de services rationalisés;
  - Augmentation des délégations de pouvoir de classification; et
  - Amélioration des comptes rendus et des analyses sur les normes de service pour faciliter la prise de décisions.
- Accroissement du nombre de services offerts, sur l'Intranet, en lien avec la rémunération et les avantages sociaux;
- Déclarations volontaires sur l'équité en matière d'emploi : Automatisation et rationalisation de l'entrée de données; et
- Évaluations de langue seconde (ELS) (niveau de lecture et de rédaction) offertes à l'interne pour les employés du Ministère dans la Région de la capitale nationale (RCN).

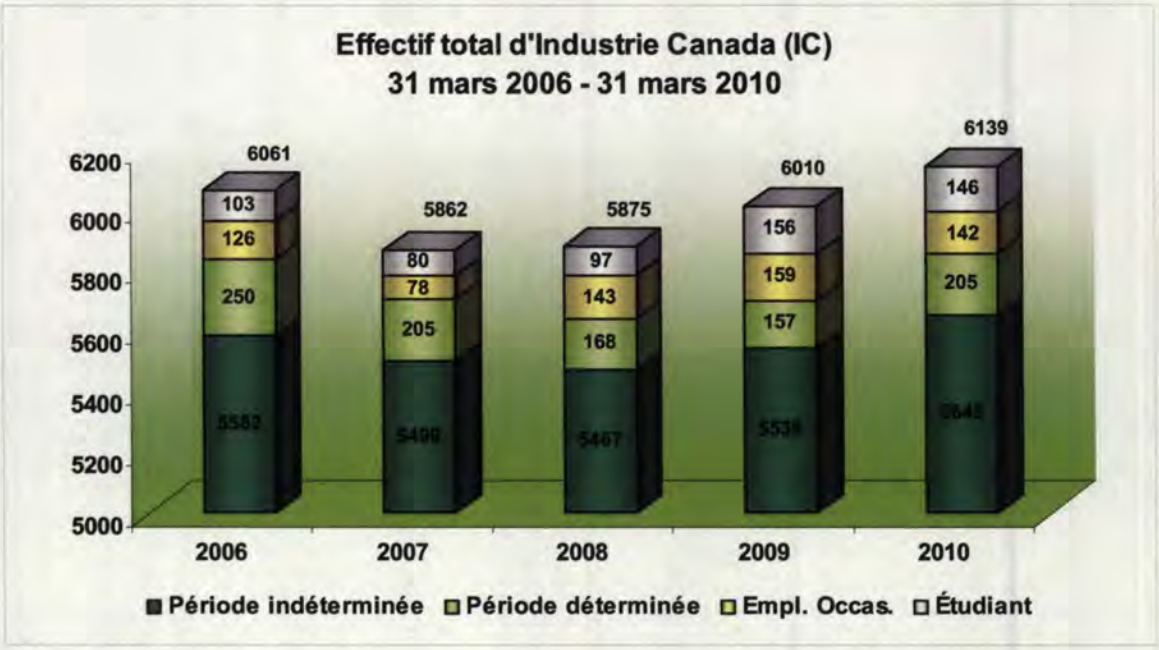
Intégrité et responsabilisation

- Poursuite de l'harmonisation de la planification des ressources humaines (RH) en planification des opérations, en accordant une attention particulière aux prises de décisions stratégiques et aux comptes rendus de résultats;
- Alignement des politiques de RH sur l'initiative d'examen de la politique de l'employeur du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour que les politiques d'Industrie Canada (IC) concordent avec les objectifs de la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR), la nouvelle gouvernance des RH et l'initiative du labyrinthe de règles;
- Mesure de la progression des activités liées aux RH vis-à-vis les objectifs de la 2e année de la SGPRR;
- Analyse des résultats du cycle VII de l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) et du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte 2009-2010 afin de déceler les points à améliorer;
- Élaboration et mise en œuvre d'un nouveau Code de valeurs et d'éthique pour le Ministère; et
- Nouvel accord pour les employés qui relèvent directement du sous-ministre afin d'établir des priorités précises et mesurables, en matière de gestion de personnes.

Effectif

Au cours des trois dernières années, l'effectif d'Industrie Canada[2] (IC) a connu une augmentation continue. Au 31 mars 2010, 6 139 employés travaillaient au Ministère, une hausse nette de 129 personnes (2,1 p. 100). Le nombre d'employés nommés pour une période indéterminée s'élevait à 5 646 (92 p. 100 de l'effectif) tandis que 205 personnes (3,4 p. 100) travaillaient sur une base déterminée. Le reste de l'effectif était composé d'employés occasionnels (142, soit 2,3 p. 100) et d'étudiants (146, soit 2,4 p. 100). De cet effectif total, 93,8 p. 100 des employés étaient en service, 5,5 p. 100 étaient en congé sans solde et 0,65 p. 100 étaient en congés payés. Le nombre d'employés nommés pour une période indéterminée a augmenté de 108 employés; ce qui représente une deuxième année de croissance pour cette tranche de l'effectif. Aussi au cours des trois dernières années, une trentaine d'étudiants ont été intégrés à l'effectif du Ministère; la majorité d'entre eux furent nommés dans des postes indéterminés (87 p. 100) et le reste dans des postes déterminés (13 p. 100).

Le décompte, réalisé en date du 31 mars 2010, du nombre d'étudiants, d'employés occasionnels et déterminés peut être trompeur étant donné que ces données fluctuent continuellement au cours d'une année. La section consacrée aux services de dotation, du présent rapport, donne une mesure plus précise de la composition des types d'emplois, puisqu'elle indique le nombre de dotations à court terme, pour chaque catégorie, sur une période de trois ans (2007-2010).

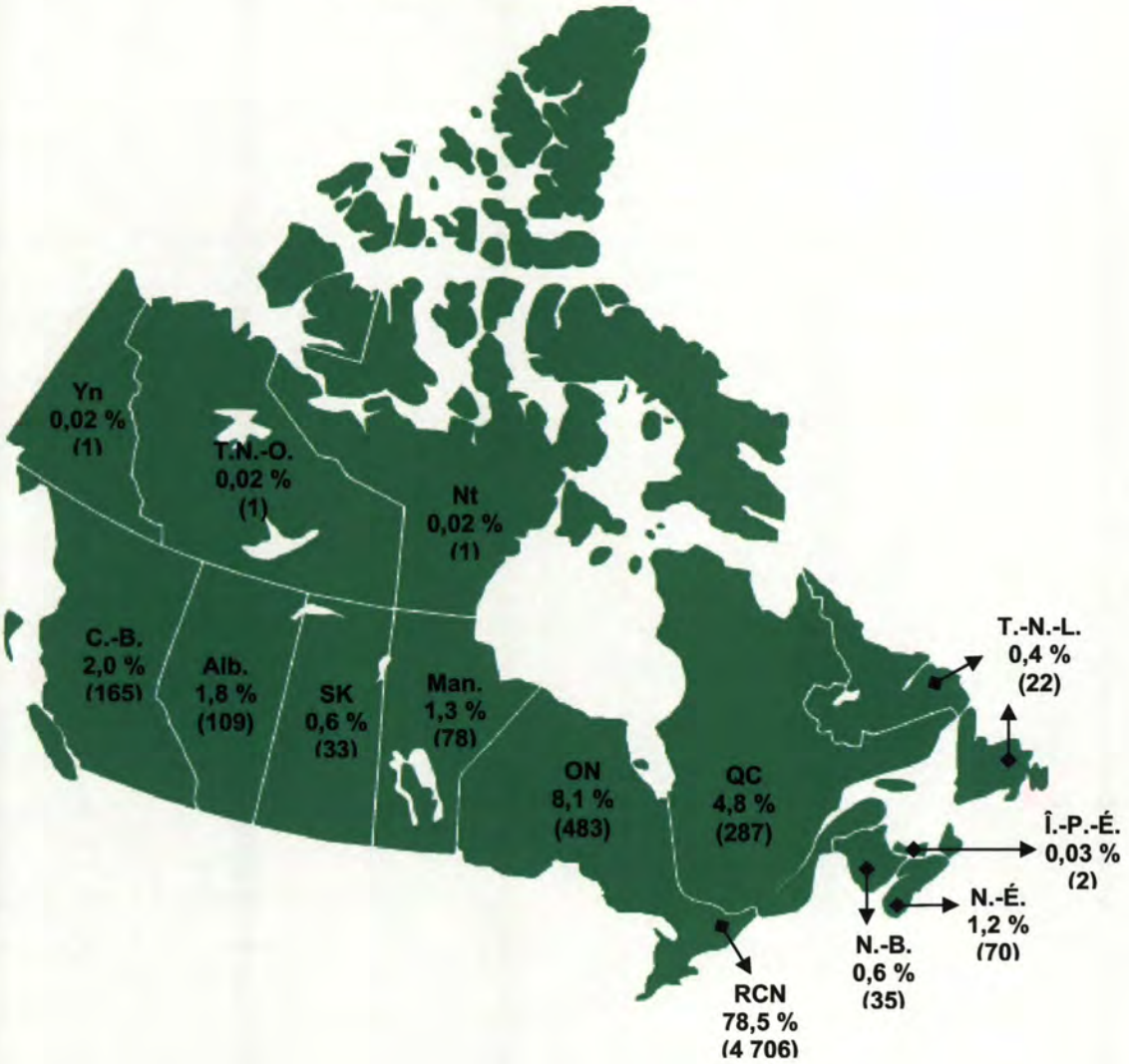


[2] Les employés pour une période indéterminée, les employés pour une période déterminée, les étudiants et les employés saisonniers à leur poste d'attache sont comptabilisés dans l'effectif, de même que les employés à temps plein, les employés à temps partiel, les employés détachés auprès d'une autre organisation, les employés en affectation hors du Ministère au titre d'Échanges Canada et les employés en congés payés ou non payés. En revanche, les employés d'une autre organisation détachés auprès d'IC, le personnel de l'extérieur travaillant à IC au titre d'Échanges Canada, les employés rayés de l'effectif (radiés du système de paye pour une raison quelconque), les consultants et entrepreneurs ne comptent pas dans l'effectif du Ministère. Les étudiants ne sont pas pris en compte dans les autres sections du rapport annuel. Le calcul de l'effectif tient compte du nombre réel de personnes et non du nombre d'équivalents temps plein (ETP).

Effectif par région et par niveau de travail

La majorité (78,5 p. 100) de l'effectif du Ministère travaille dans la Région de la capitale nationale (RCN), 1,2 p. 100 de plus que l'année précédente, et 3,5 p. 100 de plus qu'en 2006.

Répartition géographique



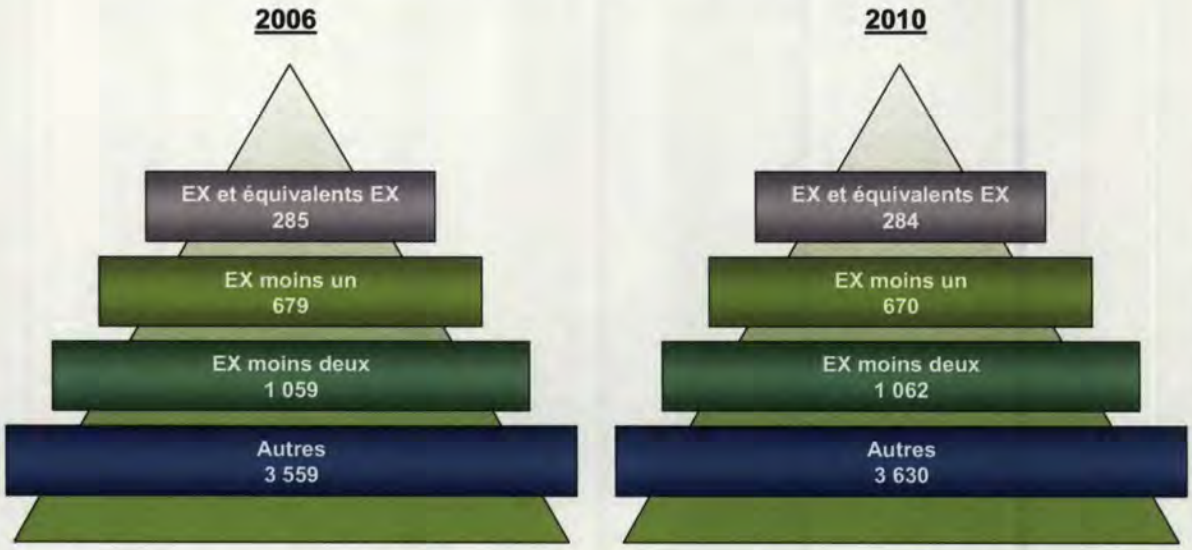
* L'effectif de base d'Industrie Canada (IC) de 5 993 comprend les employés nommés pour une période indéterminée, les employés nommés pour une période déterminée et les employés occasionnels.

En date du 31 mars 2010, plus de la moitié des employés d'Industrie Canada (IC), nommés pour une période indéterminée, travaillaient aux niveaux intermédiaires et soutien/technique (52,2 p. 100). La proportion d'employés nommés pour une période indéterminée, à ces niveaux de travail, est restée relativement stable, au cours des cinq dernières années.

En 2009-2010, approximativement 30 p. 100 des employés d'IC, nommés pour une période indéterminée, étaient aux niveaux de travail EX moins un et EX moins deux. Cette tendance, à l'intérieur de ces niveaux tout comme aux niveaux des EX et des EX équivalents, est observée depuis les cinq dernières années.

Par contre, le nombre d'employés au niveau d'entrée[3] a enregistré la plus forte croissance (15,3 p. 100). La hausse du nombre d'employés travaillant, au niveau d'entrée, dans des postes basés sur les connaissances, peut être attribuable aux initiatives de recrutement ciblées d'IC. Afin de supporter leur engagement et leur perfectionnement, il est primordial, pour le Ministère, de mettre en œuvre des stratégies de rétention ainsi que des programmes de perfectionnement et de formation.

Employés nommés pour une période indéterminée



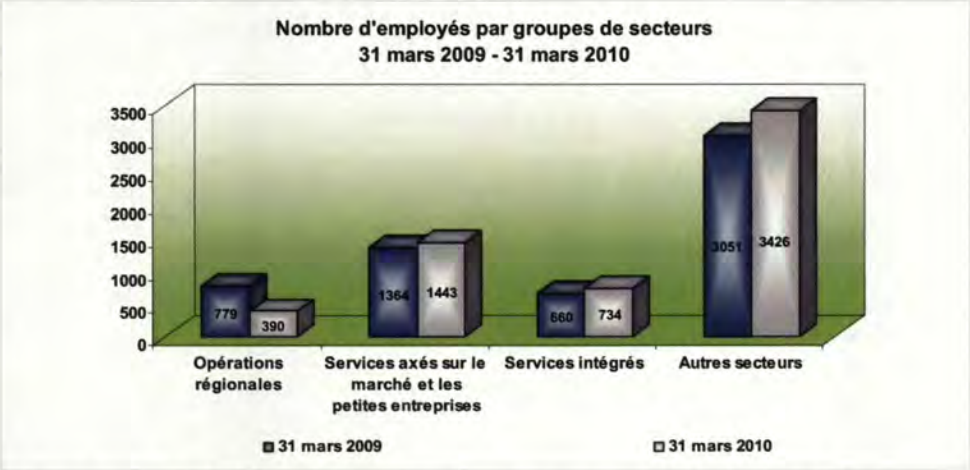
* Employés à leur poste d'attache uniquement (les suppléants, les employés en affectation et les employés détachés d'une autre organisation sont exclus de ces chiffres).

L'analyse du groupe des Exécutifs indique que davantage de cadres atteignent le niveau d'exigences linguistiques CBC comparativement aux cinq dernières années (91,8 p. 100 atteignait le niveau CBC en 2009-2010, contre 87,2 en 2005-2006). Durant cette période, l'âge moyen des cadres a diminué de 50,5 à 49,1 ans et le nombre d'années d'affectation au même poste est passé de 3,4 à 2,6 ans.

[3] La répartition des niveaux de travail à IC au niveau perfectionnement (niveau d'entrée) figure à l'annexe III.

Effectif par secteur et par organisation

En date du 31 mars 2010, le nombre d'employés aux Services intégrés a augmenté de 74 employés; une hausse de 11,2 p. 100.



Parallèlement, le secteur des Services axés sur le marché et les petites entreprises (SAMPE) a affiché une croissance de 5,8 p. 100 (79 employés). Cette hausse est due à plusieurs facteurs, notamment le projet Balance du Bureau de l'informatique qui a réduit le nombre d'entrepreneurs en embauchant des employés pour une période indéterminée, le transfert d'environ 20 postes de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) au Bureau de l'informatique et les dotations, au sein du secteur des Services axés sur le marché et les petites entreprises.

Le secteur des Opérations régionales (OR) a été considérablement réorganisé en 2009-2010. Environ 300 employés ont été mutés au secteur du Spectre, technologies de l'information et télécommunications (STIT) d'où découle la croissance de 48,6 p. 100 enregistrée dans ce secteur. Les tableaux ci-dessous présentent la composition de l'effectif par secteur.

Effectif d'Industrie Canada par secteur et organisation

Opérations régionales	
ATL	31
FedNor	125
CLOSM	1
ONT	58
OFPE	2
PAC	36
PC	10
PRA	43
QUE	37
SPOSOR	11
DGPO	30
Indéfini	6
Total	**390**

SAMPE	
EC	3
BI	421
CC	92
GI	111
DGEIPS	30
MC	318
BSF	327
DGPET	136
Indéfini	5
Total	**1 443**

Services intégrés	
DGVE	36
SFCA	219
DGCM	108
DGRH	260
CMIN	111
Total	**734**

Autres	
BC	458
OPIC	1 102
SI	330
BC	22
SSI	168
STIT	1,149
SPS	197
Total	**3 426**

Total, sans compter les étudiants : 5 993

Sexe

Depuis quelques années, la proportion de femmes, employées à Industrie Canada (IC), s'est stabilisée aux alentours de 51 p. 100. Cette proportion était de 54,8 p. 100 dans la fonction publique en 2009-2010. En date du 31 mars 2010, les trois groupes professionnels comptant le pourcentage de femmes le plus élevé étaient le groupe AS avec 83 p. 100, le groupe PE avec 75,8 p. 100 de l'effectif, et le groupe CR, avec 73,7 p. 100. Tout comme dans la Fonction Publique (FP), la proportion de femmes dans certaines professions à prédominance masculine, plus précisément au sein des groupes EL, EN, TI et SE, était plutôt faible.

Effectif par sexe et principaux groupes professionnels 31 mars 2010

Principaux groupes professionnels	Nombre de femmes	Nombre d'hommes	Pourcentage de femmes %	Pourcentage d'hommes %
AS	751	155	82,9	17,1
CO	440	507	46,5	53,5
CR	445	159	73,7	26,3
CS	177	381	31,7	68,3
EC	234	258	47,6	52,4
EL	33	229	12,6	87,4
EN	55	196	21,9	78,1
EX	99	114	46,5	53,5
FI	74	57	56,5	43,5
IS	138	75	64,8	35,2
PE	91	29	75,8	24,2
PG	20	14	58,8	41,2
PM	279	109	71,9	28,1
SE	9	62	12,7	87,3
SG	167	284	37,0	63,0
TI	34	205	14,2	85,8
Total	**3 076**	**2 917**	**51,3**	**48,7**

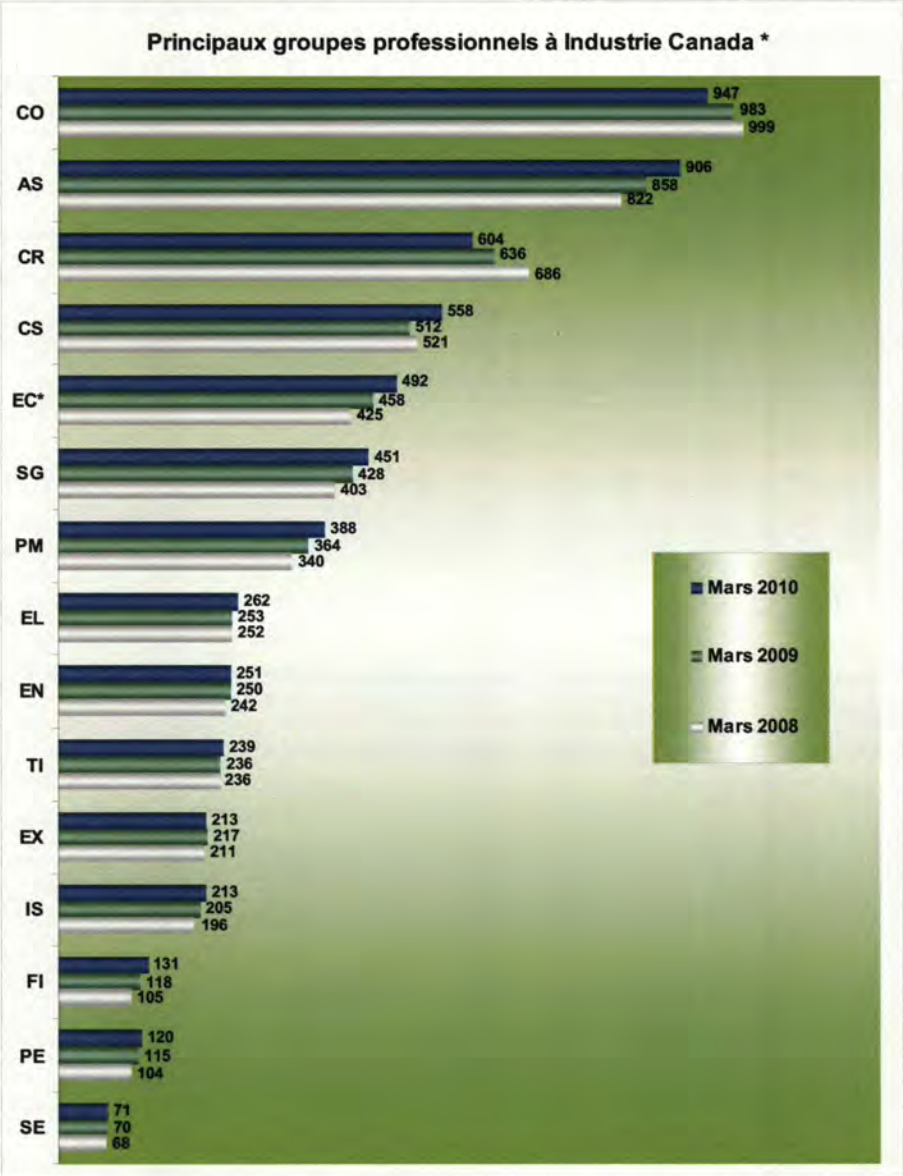
Une analyse approfondie de l'effectif du Ministère démontre que, comparativement à 2005-2006, davantage de femmes occupaient, en date du 31 mars 2010, des postes au sein des groupes EX, SG, PM et FI. Cette augmentation est en lien direct avec l'augmentation de la proportion de femmes employées au Ministère. Cette proportion à crue de 4,1 p. 100, depuis 2006. Le groupe des EX a enregistré la plus forte hausse avec une augmentation de 20,6 p. 100, suivi du groupe SC (19,3 p. 100) et du groupe PM (18,2 p. 100), sur la même période. Une analyse encore plus poussée révèle que, même si davantage de femmes sont employées dans des groupes techniques aujourd'hui comparativement à l'année financière 2005-2006, les femmes représentent toujours une part disproportionnée des employés dans les niveaux inférieurs de certains groupes (p. ex. dans le groupe EC, on compte plus de femmes aux niveaux un à quatre).

Principaux groupes professionnels

L'effectif d'Industrie Canada (IC) est composé de vingt-neuf (29) groupes professionnels et reflète la vaste étendue du ministère ainsi que son mandat. L'analyse, ci-dessous, démontre l'évolution de l'effectif des 16 principaux groupes professionnels, au cours des trois dernières années.

Depuis 2007-2008, l'effectif total du Ministère a augmenté de 3,7 p. 100. Durant ces trois ans, tous les principaux groupes professionnels d'IC, à l'exception des groupes CO et CR, ont enregistré une croissance de leur effectif. Le groupe CO demeure toujours le plus grand groupe professionnel, représentant presque 16 p. 100 de l'effectif total en 2009, malgré une baisse de 5,2 p. 100 depuis 2008. Cette baisse est partiellement due à une augmentation des départs à la retraite et aux mutations entre ministères. Depuis 2008, le groupe CR a enregistré une baisse de 12 p. 100.

En 2009, les groupes professionnels qui ont affiché la plus forte croissance sont les groupes FI (11 p. 100) et CS (9 p. 100). Ceux qui ont affiché la plus forte baisse sont les groupes CR (- 5 p. 100) et CO (- 3,7 p. 100). La population globale du groupe des EX a baissé de presque 2 p. 100 en un an, principalement à cause d'une augmentation des départs à la retraite et de changements organisationnels. Le groupe EN est resté plus ou moins stable, avec une petite hausse de 0,4 p. 100 dans le même laps de temps.



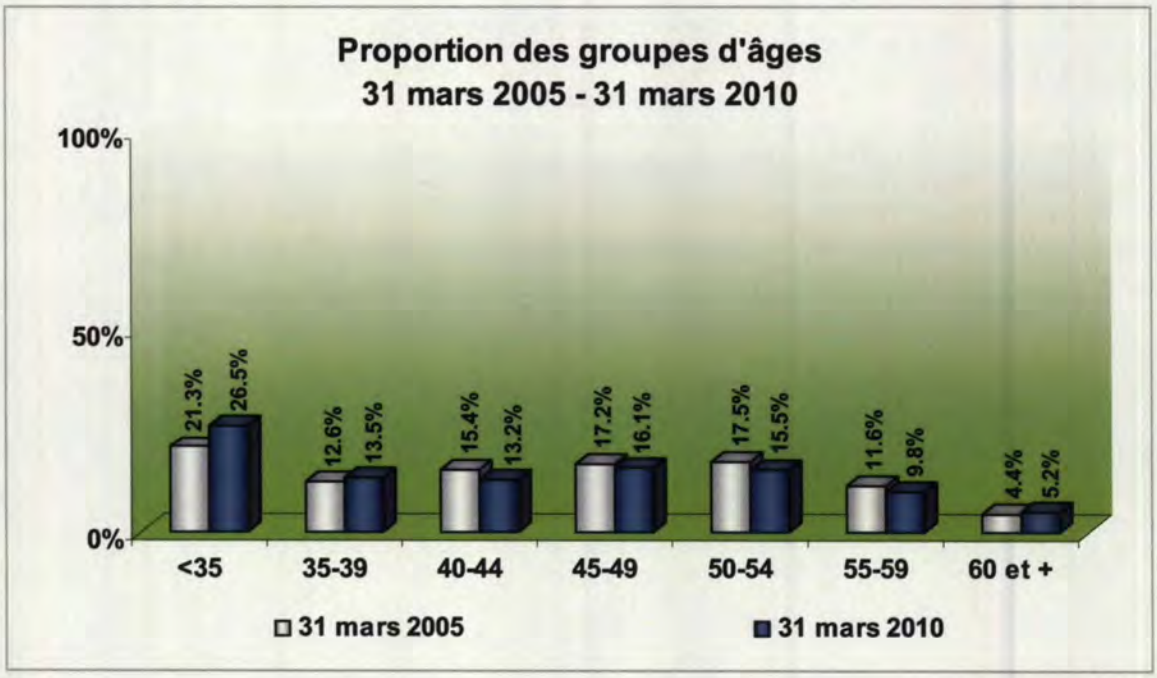
* L'effectif du groupe EC en mars 2008 et en mars 2009 a été calculé en combinant les effectifs ES et SI pour chacune de ces années.

Âge

L'âge moyen des employés d'Industrie Canada (IC) baisse depuis cinq ans, principalement en raison des efforts de recrutement. Le 31 mars 2005, la moyenne d'âge s'établissait à 44 ans, contre 43,4 au 31 mars 2010 et 43,8 au 31 mars 2009. La proportion d'employés de moins de 35 ans est passée de 21,3 p. 100, en 2004-2005, à 26,5 p. 100, en 2009-2010. De plus, la proportion d'employés de 55 ans et plus a également baissé, pour passer de 16 à 15 p. 100, durant la même période. La hausse de la proportion d'employés de moins de 35 ans peut s'expliquer par les efforts de recrutement menés conformément à la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR) du Ministère.

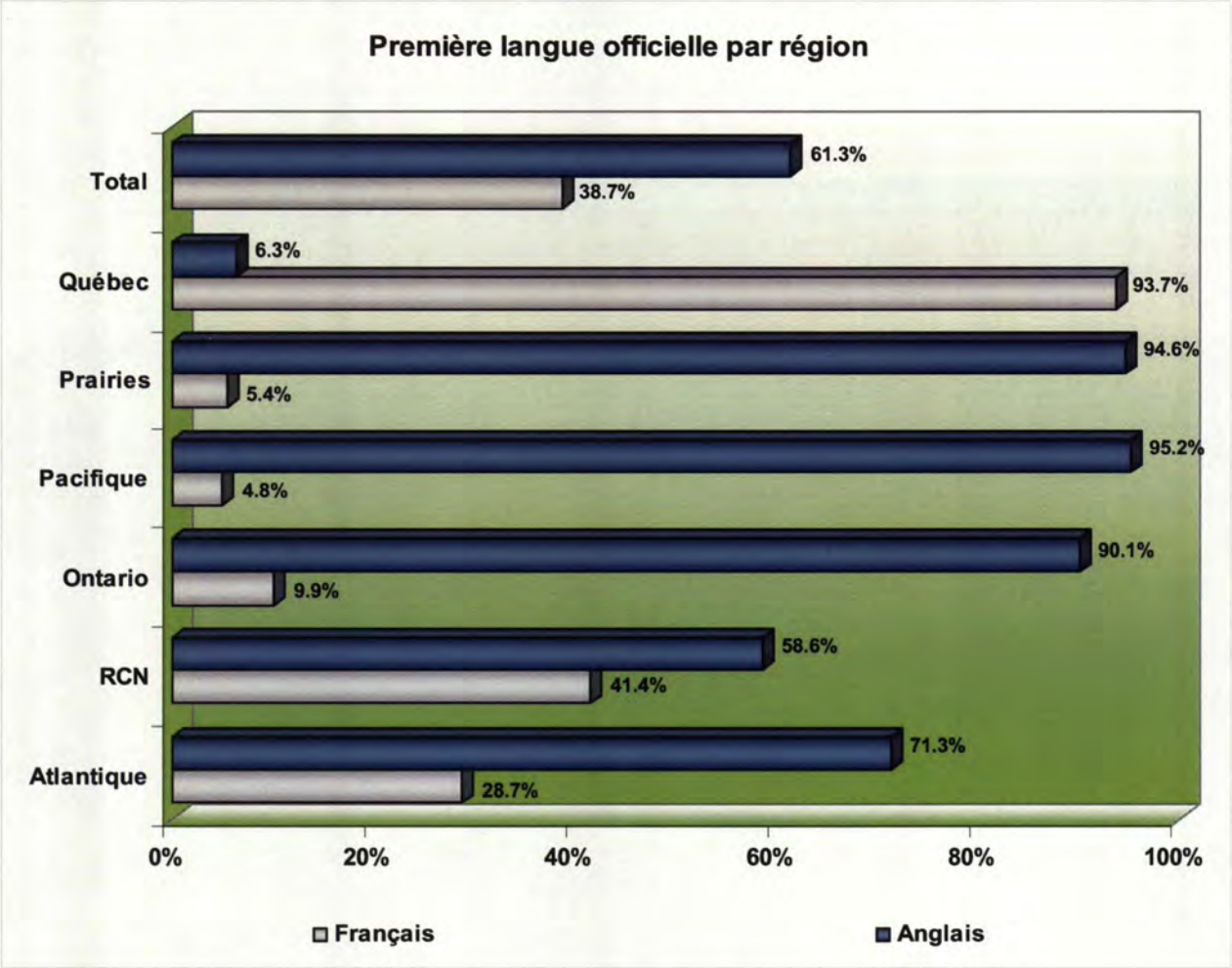
L'âge moyen des employés des principaux groupes professionnels d'IC en 2009-2010 était similaire à celui de l'année précédente. Les employés des groupes SG-PAT et FI restent les plus jeunes, avec une moyenne d'âge de 39,6 ans et de 38,8 ans respectivement, tandis que le groupe des EX demeure le plus âgé, avec un âge moyen de 49,1 ans.

En 2009-2010, l'âge moyen des employés dans la Région de la capitale nationale (RCN) était de 42,5 ans, trois à quatre ans en moyenne plus jeune que leurs homologues régionaux d'IC[4]. Relativement aux régions, le Québec à la moyenne d'âge la plus faible (42 ans). La plus élevée est enregistrée au Manitoba (48,6 ans).



[4] Les provinces/territoires qui comptent moins de cinq employés (Nunavut, T.N.-O., Î.-P.-É et Yukon) ont été exclus de ce calcul.

Première langue officielle et bilinguisme



En date du 31 mars 2010, les employés déclarant l'anglais comme première langue officielle (PLO) représentaient 61,3 p. 100 de l'effectif du Ministère, contre 38,7 p. 100 d'employés ayant le français comme PLO.

En ce qui a trait aux employés ayant déclaré le français comme PLO, presque 84 p. 100 travaillaient dans la Région de la capitale nationale (RCN). Environ 75 p. 100 de ceux ayant déclaré l'anglais comme PLO travaillaient dans la RCN.

La région du Québec affichait le plus haut pourcentage (93,7 p. 100) d'employés déclarant le français comme PLO alors que la région Pacifique affichait le plus haut pourcentage (95,2 p. 100) d'employés déclarant l'anglais comme PLO. Ces proportions demeurent pratiquement inchangées depuis des années.

Bilinguisme

En date du 31 mars 2010, 85,2 p. 100 des employés d'Industrie Canada (IC) satisfaisaient les critères d'exigences linguistiques inhérents à leur poste, soit une baisse de 4,3 p. 100 par rapport à l'année précédente (89,5 p. 100), et de 6 p. 100 par rapport à 2008. Cette baisse peut être due à l'augmentation des taux de mouvements, notamment dans les environnements intégrés causant un retard dans le transfert des dossiers des employés au Ministère. Il est aussi important de noter que le volume de résultats linguistiques incomplets a augmenté, entre le 31 mars 2009 (8,3 p. 100) et le 31 mars 2010 (12,5 p. 100). Vu l'inclusion dans nos calculs du total de dossiers incomplets, le pourcentage d'employés répondant aux exigences de bilinguisme est plus faible et ne reflète pas forcément la réalité.

Première langue officielle (PLO) et capacité bilingue par groupe professionnel
Du 31 mars 2008 au 31 mars 2010

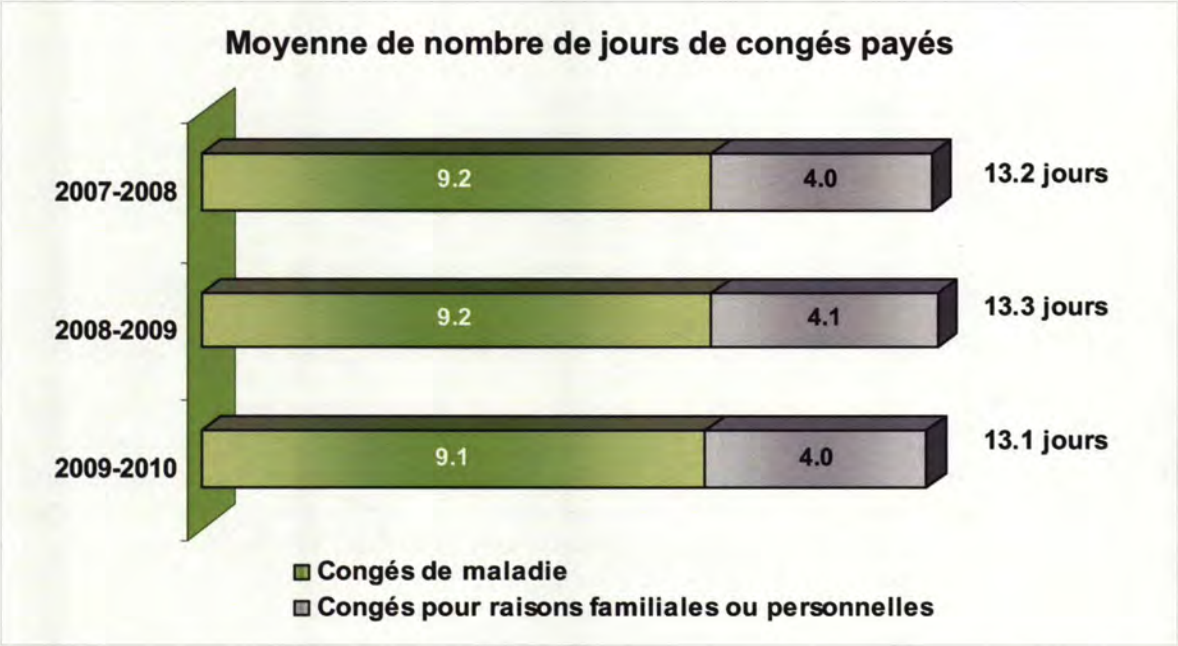
Groupe professionnel	Au 31 mars 2010		Conformité aux exigences de bilinguisme au 31 mars 2008 %	Conformité aux exigences de bilinguisme au 31 mars 2009 %	Conformité aux exigences de bilinguisme au 31 mars 2010 %
	PLO anglais %	PLO français %			
AS	43,1	56,9	90,3	89,1	83,1
CO	68,8	31,2	94,4	92,2	90,5
CR	48,2	51,8	80,5	80,1	74,2
CS	57,6	42,4	94,8	93,1	82,7
EC*	75,7	24,3	n/a	n/a	86,6
EL	68,2	31,8	91,8	95,1	93,5
EN	61,8	38,2	93,4	95,3	95,7
ES	n.d.	n.d.	93,2	91,7	n.d.
EX	67,1	32,9	92,3	94,1	94,6
FI	53,1	46,9	90,6	88,0	81,6
IS	60,1	39,9	93,0	88,9	83,9
PE	41,7	58,3	88,0	87,0	83,0
PM	55,1	44,9	91,8	88,0	82,9
SE	84,5	15,5	90,0	90,9	100,0
SG	78,5	21,5	90,8	94,9	92,2
SI	n.d.	n.d.	90,0	90,6	n.d.
TI	69,0	31,0	87,1	82,1	77,4
Autres	74,5	25,5	87,1	**78,1**	80,6
Total	**61,1**	**38,9**	**91,0**	**89,5**	**85,2**

* Étant donné que la nature des données recueillies est propre à chaque poste, il n'a pas été possible de recueillir les données pour le groupe EC pour mars 2008 et mars 2009 en raison de la conversion des groupes ES et SI en groupe EC le 22 juin 2009.

Congés payés

Le nombre de jours de congés payés, pris par les employés du Ministère, demeure à peu près le même, depuis trois ans. Toutefois, si l'on répartit les données par facteurs, tels que l'âge et le sexe, on constate une variation de la prise de congés, que l'on peut attribuer au vieillissement et à la présence accrue des femmes dans l'effectif du Ministère.

La figure ci-dessous indique le nombre moyen de jours, par exercice, durant lesquels un employé d'Industrie Canada (IC)* a été absent du travail pour cause de maladie, pour raison familiale ou pour motif personnel (les congés annuels sont exclus de cette analyse).



* Seuls les employés permanents en service nommés pour une période indéterminée et déterminée ont été pris en compte.

Le tableau suivant indique le nombre moyen de jours de congés payés pris par les employés, par exercice et par niveau de travail. En moyenne, les employés au niveau soutien/technique prennent plus de 15 jours de congés payés par an, tandis que les employés au niveau cadre en prennent 6 à 7. À l'exception des équivalents EX, le nombre moyen de jours de congés payés est stable, depuis trois ans.

Nombre moyen de jours de congés pays pris par employé et par niveau de travail 2007-2008 à 2009-2010			
Niveau de travail	**2007-2008**	**2008-2009**	**2009-2010**
EX	6,0	7,0	6,9
Équivalent EX*	6,4	13,0	8,4
EX moins un	12,3	12,1	12,0
EX moins deux	12,4	12,9	12,4
Intermédiaire	13,8	13,6	13,6
Soutien/technique	15,2	15,5	15,3
Perfectionnement	12,6	11,6	12,2
Moyenne totale	**13,2**	**13,3**	**13,1**

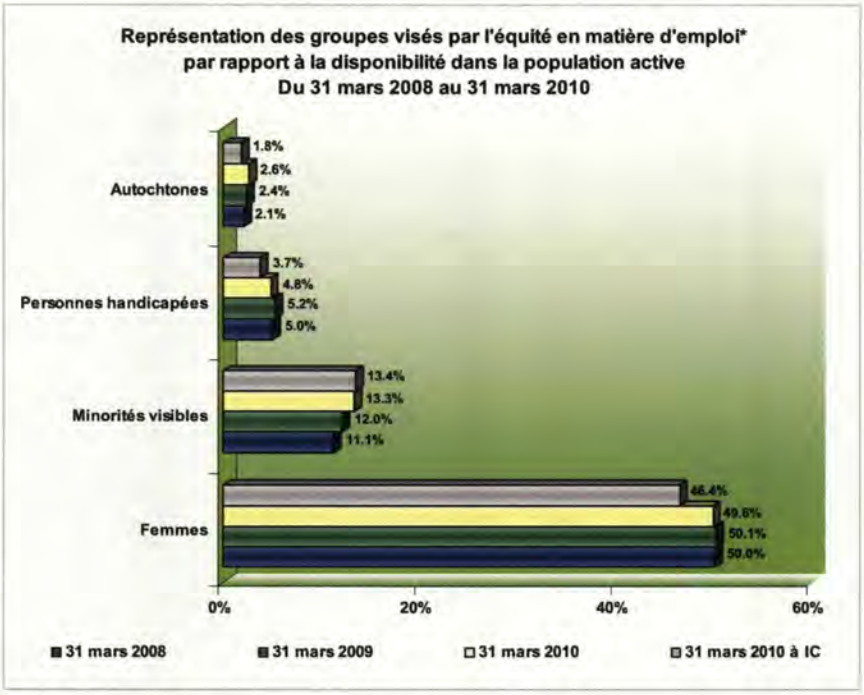
* L'effectif d'équivalents EX étant réduit, les différences sont importantes d'un exercice à l'autre.

Le nombre moyen de jours de congés payés, pris pour cause de maladie, augmente avec l'âge, tandis que les autres types de congés payés (pour raisons familiales ou personnelles) varient selon l'âge. Les employés de moins de 30 ans et de plus de 60 ans ont pris moins de congés pour raisons familiales ou personnels que les employés âgés de 30 à 60 ans. Les femmes ont pris plus de jours de congés en moyenne par rapport aux hommes, à la fois pour raisons de santé (9,9 contre 8,3 jours par an) et pour raisons personnelles ou familiales (4,3 contre 3,8 jours par an).

Nombre moyen de jours Congés de maladie ou autre par tranche d'âges 2009-2010		
Tranches d'âges	**Nombre moyen de jours Congé de maladie**	**Nombre moyen de jours Autre congé**
< 30 ans	5,3	2,7
30-39 ans	7,2	4,3
40-49 ans	8,1	4,2
50-59 ans	12,6	4,5
60 ans et +	15,4	3,4

Groupes visés par l'équité en matière d'emploi[5]

Représentation



Assurer l'équité en matière d'emploi (EE) contribue à l'établissement d'une fonction publique forte et pérenne, en faisant en sorte qu'elle reflète la richesse de la diversité de la population canadienne.

En 2009-2010, les statistiques sur l'équité en matière d'emploi indiquent que le Ministère a non seulement atteint, mais dépassé les données sur la disponibilité de la main d'oeuvre[6], pour trois des quatre groupes désignés. La représentation des personnes handicapées était supérieure aux données sur la disponibilité de la main d'oeuvre de 1,1 p. 100, celle des Autochtones de 0,8 p. 100 et celle des femmes de 3,4 p. 100. La représentation des minorités visibles était, par contre, inférieure de 0,1 p. 100 aux données sur la disponibilité, malgré une augmentation par rapport à l'année précédente.

Toutefois, plusieurs catégories et groupes professionnels[7], des quatre groupes désignés, enregistraient toujours une sous-représentation appréciable[8]. Une très forte concentration des quatre groupes désignés se remarquaient dans la catégorie Administration et service extérieur. Autre fait important, les taux de promotion pour les Autochtones et les personnes handicapées étaient plus faibles que pour le reste de l'effectif du Ministère. Ces enjeux, entre autres, pourraient avoir des conséquences sur les taux de maintien en fonction et de représentation de ces groupes au Ministère.

---

[5] Les groupes visés par l'équité en matière d'emploi sont déterminés par déclaration volontaire des employés nommés pour une période indéterminée, des employés nommés pour une période déterminée et des employés saisonniers. Les employés occasionnels ou en congé sans solde, les étudiants, le personnel exclu et les personnes nommées par le gouverneur en conseil sont exclus. Les employés détachés apparaissent sous le nom de leur ministère d'origine. Les différences importantes qui caractérisent cette section sont dues à l'exclusion des employés en congé sans solde et des employés occasionnels des données sur l'équité en matière d'emploi (EE).

[6] On calcule la moyenne pondérée des données sur la disponibilité au sein de la population active à partir de l'effectif total du Ministère pour l'année en cours, de l'effectif par groupe professionnel et des données sur la disponibilité au sein de l'administration publique centrale publiées par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH).

[7] Les catégories et les groupes professionnels de cinq employés ou moins ont été supprimés pour des raisons de confidentialité. De plus, il n'y a pas de données sur la disponibilité du groupe EC à IC en raison de la conversion de ce groupe le 22 juin 2009 entre deux cycles de recensement. Elles n'ont donc pas été calculées par le BDPRH.

[8] On parle de sous-représentation lorsque la représentation dans un groupe professionnel particulier est inférieure à la moyenne pondérée des données sur la disponibilité au sein de la population active.

Représentation par catégorie et par principaux groupes professionnels

Dans cette section figurent les chiffres de la représentation à Industrie Canada (IC) par catégorie et par principaux groupes professionnels. On y distingue ainsi les écarts de représentation.

Représentation par catégorie professionnelle et par principaux groupes professionnels 31 mars 2010														
Catégories professionnelles	Principaux groupes professionnels	Effectif visé par l'EE	Minorités visibles			Autochtones			Personnes handicapées			Femmes		
			Rep. en %	Disp. à IC %	Écart	Rep. en %	Disp. à IC %	Écart	Rep. en %	Disp. à IC %	Écart	Rep. en %	Disp. à IC %	Écart
Direction	EX	199	6,5	6,5	0	0,0	4,5	**- 9**	4,0	3,5	1	46,7	37,7	18
Scientifique et professionnelle	EN	240	35,4	29,2	15	-	0,4	4	4,2	4,6	**- 1**	21,7	11,7	24
	EC	444	16,0	n.d.	n.d.	-	n.d.	n.d.	4,1	n.d.	n.d.	47,3	n.d.	n.d.
	SE	69	47,8	37,7	7	-	0,0	0	-	-	**- 2**	11,6	13,0	**- 1**
	SG	421	19,7	11,2	36	-	1,4	**- 4**	2,1	4,5	**- 10**	35,4	41,1	**- 24**
	Total	1 196	23,1	18,2	58	1	1,1	**- 1**	-	-	**- 17**	35,9	31,8	49
Administration et service extérieur	AS	819	8,1	8,8	**- 6**	3,4	2,3	9	5,6	3,1	21	82,7	75,1	62
	CO	870	10,5	14,4	**- 34**	3,8	1,6	19	4,3	3,1	10	44,5	47,2	**- 24**
	CS	535	13,5	17,0	**- 19**	3,2	1,7	8	3,7	3,2	3	30,8	27,7	17
	FI	121	14,0	13,2	1	-	0,8	**- 1**	-	-	0	56,2	53,7	3
	IS	183	6,6	7,7	**- 2**	-	1,6	0	4,4	3,3	2	62,8	59,0	7
	PE	106	18,9	9,4	10	-	2,8	3	-	-	9	74,5	67,9	7
	PM	354	9,9	12,1	**-8**	3,1	2,0	4	3,4	3,1	1	70,9	52,0	67
	Total	3 021	10,5	12,5	**- 61**	3,3	1,9	43	4,6	3,1	46	58,3	53,1	157
Technique	EL	250	15,2	15,2	0	-	1,2	2	6,0	4,4	4	12,0	10,8	3
	TI	233	14,2	9,4	11	-	1,7	7	9,9	4,3	13	14,2	18,9	**- 11**
	Total	525	14,5	13,0	8	3,0	1,5	8	7,4	4,4	16	13,9	19,8	**- 31**
Soutien administratif	CR	532	9,8	11,3	**- 8**	2,4	2,4	0	6,8	4,1	14	72,4	72,7	**- 2**
	Total	537	9,9	11,0	**- 6**	2,4	2,4	0	6,9	4,1	15	72,4	73,2	**- 4**
TOTAL		**5 516**	**13,3**	**13,4**	**- 2**	**2,6**	**1,8**	**41**	**4,8**	**3,7**	**61**	**49,8**	**46,4**	**187**

* Écart : un chiffre négatif indique une sous-représentation. Les totaux n'atteignent pas forcément 100 p. 100, car les chiffres de cinq ou moins ont été supprimés pour des raisons de confidentialité. Les données sur la disponibilité du groupe EC sont absentes en raison de la conversion des groupes ES et SI en groupe EC le 22 juin 2009 (données ultérieures au recensement de 2006).

Femmes

Depuis quelques années, même si le nombre de femmes employées à Industrie Canada (IC) dépasse les données de la disponibilité de la main d'oeuvre, elles ne sont pas uniformément représentées dans les différentes catégories professionnelles. La proportion de femmes la plus élevée était dans la catégorie Administration et service extérieur, avec un taux de 64 p. 100, tandis que le taux d'emploi de femmes dans la catégorie Scientifique et professionnelle était de 15,6 p. 100 de l'effectif total de femmes à IC. Le reste des femmes était réparti entre les catégories Soutien administratif (14,2 p. 100), Direction (3,4 p. 100), Technique (2,7 p. 100) et Opérationnel (0,1 p. 100). L'écart continue de se creuser dans la catégorie Technique, avec une valeur de - 31 en 2009-2010 contre une valeur de - 1 en 2008-2009. Les écarts ont également continué de se creuser dans les groupes CO (- 24), SG (- 24) et TI (- 11).

Minorités visibles

La représentation des minorités visibles s'est accrue par rapport à l'année précédente dans certaines catégories professionnelles principales. La catégorie où travaillent le plus de représentants des minorités visibles était celle de l'Administration et service extérieur (42,9 p. 100), suivie de la catégorie Scientifique et professionnelle (37,5 p. 100). Depuis 2008-2009, la proportion de représentants des minorités visibles dans la catégorie Direction et dans la catégorie Technique a baissé respectivement de 0.2 p. 100 et de 1.3 p. 100. Il est important de noter que, dans le groupe des minorités visibles, l'écart a continué de se resserrer dans la catégorie Administration et service extérieur (- 61 en 2009-2010 et - 90 en 2008-2009). Cependant, des écarts importants demeurent pour les minorités visibles dans certains groupes professionnels, tels que les groupes CO (- 34) et CS (- 19).

Autochtones

Les Autochtones sont employés à des degrés différents dans les différentes catégories professionnelles au Ministère. Ils sont davantage réprésentés dans la catégorie Administration et service extérieur (70,2 p. 100). Depuis les deux dernières années financières, l'écart s'accentue dans la catégorie Direction (- 9 en 2009-2010 contre - 7 en 2008-2009).

Personnes handicapées

Depuis quelques années, le nombre de personnes handicapées employées dépasse systématiquement les données sur la disponibilité de la main d'œuvre. Toutefois, elles occupaient une part disproportionnée des emplois dans plusieurs catégories, la plus grande étant dans la catégorie Administration et service extérieur (53,1 p. 100). Au 31 mars 2010, l'écart relevé pour les personnes handicapées dans la catégorie Scientifique et professionnelle était de - 17 contre - 20, l'année précédente. On relève également des écarts dans les groupes professionnels SG (- 10) et SE (- 2).

Profil d'âge des groupes

Par rapport aux autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE), les personnes handicapées sont, pour la plupart, plus âgées avec un âge moyen de 48,3 ans et sont également admissibles au départ à la retraite plus tôt que le reste de l'effectif. Cela pourrait avoir des conséquences sur le futur taux de représentation de ce groupe, au sein du Ministère. Les membres des minorités visibles sont généralement plus jeunes, avec une moyenne d'âge de 42,2 ans (âge inférieur à la moyenne d'âge du Ministère qui est de 43,6 ans). Comme l'année précédente, l'âge moyen des Autochtones était de 44,6 ans, et 48,2 p. 100 d'entre eux avaient au moins 45 ans. En 2009-2010, l'âge moyen des femmes à Industrie Canada (IC) s'établissait à 43,3 ans, tandis que la proportion de femmes de 45 ans et plus est passée de 51 p. 100 à 48 p. 100 par rapport à l'année précédente. Ce rajeunissement peut s'expliquer par l'embauche d'une plus grande proportion de femmes se situant dans des tranches d'âges plus jeunes.

Âge moyen et tranche d'âges des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE) 31 mars 2010

Groupes visés par l'EE	< 35 ans %	35-44 ans %	45-49 ans %	50 ans et + %	Âge moyen
Femmes	26,1	25,9	17,6	30,4	43,3
Minorités visibles	30,4	32,1	23,5	14,0	42,2
Personnes handicapées	11,8	19,0	20,9	48,3	48,3
Autochtones	16,3	35,5	17,0	31,2	44,6
Total	**25,3**	**26,7**	**17,0**	**31,0**	**43,6***

* Cette moyenne d'âge diffère de la moyenne d'âge du Ministère, qui est de 43,4 ans, en raison de la variance de l'effectif visé par l'équité en matière d'emploi (EE).

Mouvements

Mouvement dans les groupes visés par l'équité en matière d'emploi 2009-2010

Femmes

De nouveau en 2009-2010, la majorité des nouvelles embauches (54 p. 100) visait les femmes. Ce groupe représentait 50 p. 100 des promotions et 55 p. 100 des départs, y compris les départs à la retraite. Bien que leur taux de départ se soit établi à 14,1 p. 100, leur taux de recrutement a été de 17,6 p. 100. De plus, elles ont fait l'objet de promotions à un taux de 10,4 p. 100 et d'un taux de rétention de 86 p. 100.

Minorités visibles

En 2009-2010, 13,5 p. 100 de toutes les personnes embauchées étaient des membres des minorités visibles, contre 10,6 p. 100 en 2008-2009. Dix départs sur cent, y compris les départs à la retraite, étaient des départs de membres de minorités visibles, lesquels ont par ailleurs fait l'objet de 15 p. 100 de toutes les promotions. Leur taux de recrutement s'est élevé à 18,2 p. 100 et leur taux de départ à 10,5. De plus, ce groupe a affiché le taux de promotions le plus élevé, avec 12,6 p. 100, et un taux de rétention de 89,5 p. 100.

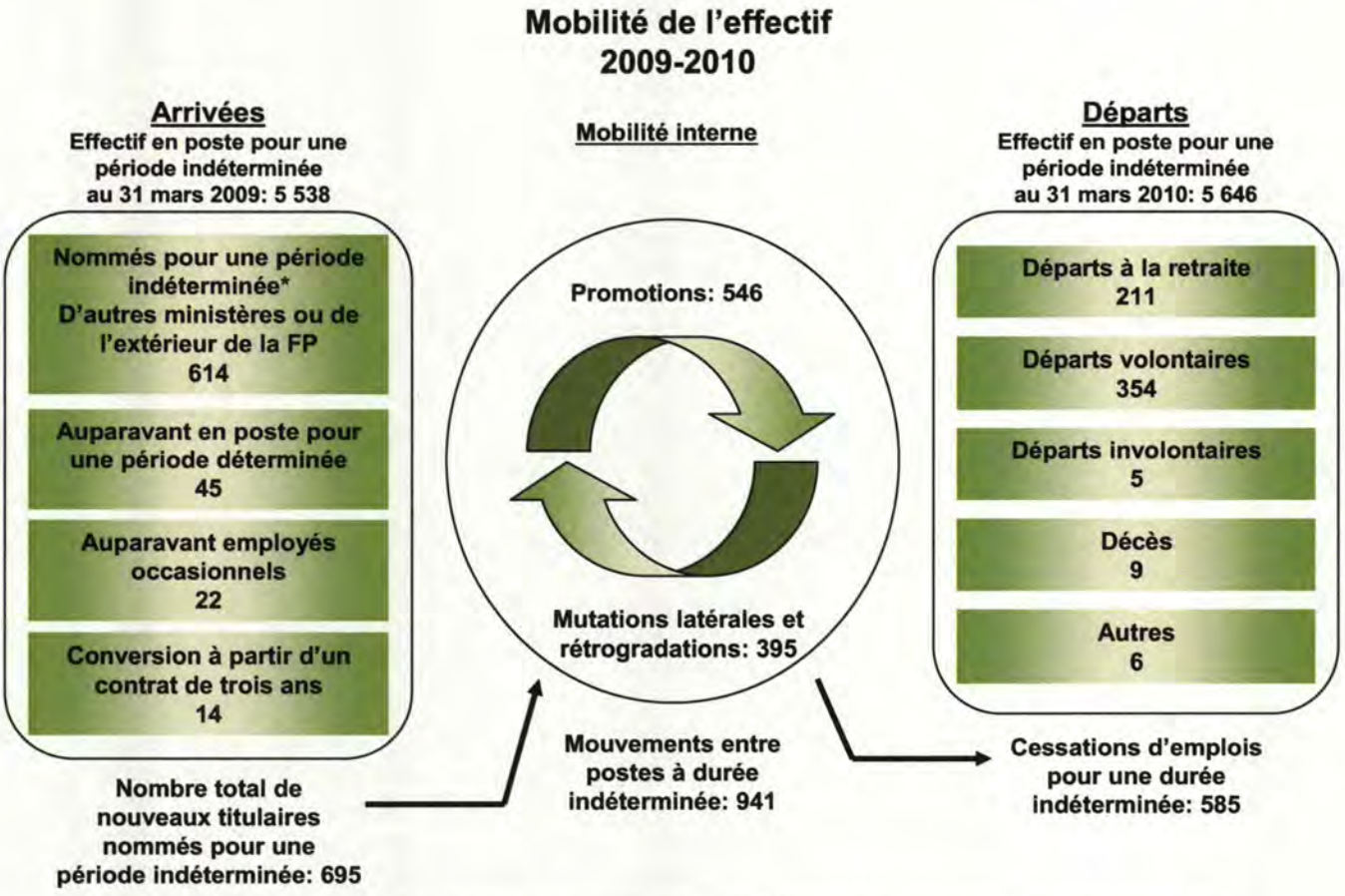
Personnes handicapées

L'année dernière, les personnes handicapées constituaient 3,3 p. 100 de toutes les embauches, 6,2 p. 100 de l'ensemble des départs, départs à la retraite compris, et seulement 3 p. 100 de toutes les promotions accordées au Ministère. Leur taux de recrutement s'est élevé à 10,7 p. 100, un taux bien inférieur à leur taux de départ de 15,4 p. 100. Le taux de promotion des personnes handicapées est le plus faible, avec 5,9 p. 100, mais elles demeurent tout de même en fonction à presque 85 p. 100. Leur taux de départ relativement élevé peut s'expliquer par les départs à la retraite et des mutations interministérielles.

Autochtones

En 2009-2010, 1,3 p. 100 des personnes embauchées étaient d'origine Autochtones. Sur l'ensemble des départs, départs à la retraite compris, 3 p. 100 se sont produits dans ce groupe, et sur toutes les promotions, 2,2 p. 100 ont concerné des Autochtones. Les Autochtones ont été recrutés à un taux de 8,5 p. 100, taux bien au-dessous de leur taux de départ de 15,5 p. 100. Leur taux de promotion s'élevait à 9,3 p. 100 et leur taux de maintien en fonction à presque 85 p. 100.

Mobilité



* Le chiffre des employés « nommés pour une période indéterminée » comprend tous les employés provenant de l'extérieur d'Industrie Canada (IC), y compris d'autres ministères et d'en dehors de la fonction publique.

En 2009-2010, 695 employés, nommés pour une période indéterminée, étaient nouvellement arrivés au Ministère, une hausse de 20 p. 100 par rapport à 2008-2009. Ces nouvelles embauches représentaient 12,5 p. 100 de l'effectif total des employés en poste indéterminé, à Industrie Canada (IC). La majorité de ces employés (88,3 p. 100) occupaient auparavant un poste pour une période indéterminée dans un autre ministère ou à l'extérieur de la fonction publique. Viennent ensuite les employés qui occupaient auparavant un poste pour une période déterminée (6,5 p. 100), les employés occasionnels (3,2 p. 100) et les employés dont un contrat de trois ans était converti en emploi pour une durée indéterminée (2 p. 100).

En 2009-2010, les mouvements internes incluaient les promotions (58 p. 100 des mouvements internes), les mutations latérales et les rétrogradations (42 p. 100). Le taux de mobilité interne des employés, nommés pour une période indéterminée, s'établissait à 17 p. 100.

Les départs d'employés, qui étaient en poste pour une période indéterminée, ont totalisé 585, 35 de plus qu'en 2008-2009. La majorité de ces départs fût volontaires (environ 61 p. 100), suivie des départs à la retraite (36,1 p. 100), des décès (1,5 p. 100) et enfin des départs involontaires (0,9 p. 100). Le taux d'attrition[9] était de 40 p. 100.Précisons que nos recherches n'ont pas permis d'établir un taux de mobilité optimal.

Durée en fonction et mobilité

En 2009-2010, le nombre moyen d'années de service dans la fonction publique des employés d'Industrie Canada (IC) était de 13 ans, une baisse de presque six mois par rapport à 2008-2009.

En 2009-2010, environ 34 p. 100 des employés d'IC occupaient le même poste depuis plus de cinq ans, contre 35,4 p. 100 en 2005-2006. En moyenne les employés du Ministère sont restés dans un même poste pendant 4,7 ans comparativement à cinq ans en 2005-2006. De plus, la proportion d'employés occupant un même poste pour une période de deux à cinq ans est passée de 33,6 p. 100 en 2005-2006 à 24,5 p. 100 en 2010.

Les employés du groupe des Exécutifs, affichant généralement la moyenne d'âge la plus élevée, sont ceux qui ont le plus grand nombre d'années de service dans la fonction publique, 19,2 ans en moyenne. Il en est de même pour les employés des groupes TI (18,4 ans), EL (16,1 ans), EN (14,7 ans) et CO (14 ans). À l'opposé, les employés des groupes SG et FI ont le moins d'années d'expérience, dans la fonction publique (12,7 ans et 9,9 ans respectivement).

Les différences entre les groupes s'expliquent par de nombreux facteurs, comme les pressions sur le marché du travail, les départs à la retraite, la croissance et la répartition par âge. Dans les groupes SG et FI, l'effectif est relativement plus jeune et donc plus susceptible d'être mobile. Le groupe PE accuse un écart d'âge, avec une forte proportion de son effectif qui a plus de 45 ans. Une forte proportion d'employés du groupe des EX était à proximité de l'âge de la retraite, facteur qui peut être source d'opportunités pour les groupes de relève comme ceux des EC et CO.

[9] On calcule le taux d'attrition en additionnant les arrivées, les départs et les mouvements internes (promotions, mutations latérales et rétrogradations), total que l'on divise par le nombre d'employés nommés pour une période indéterminée de l'exercice précédent.

Le tableau, ci-dessous, indique le temps moyen passé, par les employés d'Industrie Canada (IC), à un poste, par groupe professionnel (parmi les principaux), entre 2006 et 2010. On constate que ce temps décroît pour plusieurs groupes professionnels, ce qui est préoccupant pour le Ministère, car la capacité des employés à acquérir suffisamment de connaissances pour accomplir les fonctions requises à leur poste baisse également. Dans ces circonstances, il est essentiel de mettre en place des formations et des programmes d'apprentissage et de leadership pour aider les employés et les gestionnaires à acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels.

Temps en fonction, par groupe professionnel (parmi les principaux)
31 mars 2006 – 31 mars 2010

Principaux groupes professionnels	31 mars 2006				31 mars 2010			
	< 2 %	2-5 %	> 5 %	Nombre moyen d'années en poste	< 2 %	2-5 %	> 5 %	Nombre moyen d'années en poste
SE	8,47	37,29	54,24	10,12	12,7	31,7	55,6	8,5
EN	8,68	43,38	47,95	7,54	18,1	17,6	64,3	8,4
EL	15,59	14,07	70,34	9,91	31,5	19,0	49,6	8,4
EG	40,00	12,00	48,00	6,29	16,0	16,0	68,0	7,9
TI	31,38	20,50	48,12	6,16	28,5	24,3	47,3	6,7
CR	26,48	27,93	45,59	5,61	32,7	24,3	43,0	5,8
CS	17,53	48,75	33,72	4,81	36,0	15,0	49,0	5,4
SG	45,28	36,67	18,06	3,31	33,5	33,9	32,6	4,6
CO	30,78	35,71	33,51	4,48	40,0	27,2	32,7	4,3
PM	40,94	30,87	28,19	3,96	40,9	32,3	26,2	4,0
AS	33,97	32,20	33,83	4,77	49,6	24,9	25,4	3,9
IS	46,67	35,56	17,78	3,13	49,2	27,7	23,1	3,5
PG	58,06	22,58	19,35	3,25	47,1	44,1	8,8	2,8
EX	37,21	37,67	25,12	3,57	59,8	26,3	13,9	2,6
FI	42,55	34,04	23,40	3,51	66,4	18,0	15,6	2,5
PE	53,76	25,81	20,43	3,17	71,2	21,6	7,2	1,9
EC*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
ES	46,01	32,91	21,09	3,20	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
SI	12,73	38,18	49,09	6,25	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Total	**31,0**	**33,6**	**35,4**	**5,0**	**41,9**	**24,5**	**33,5**	**4,7**

* Étant donné la nature particulière de l'information sur les fonctions accomplies aux postes du groupe EC, aucune donnée concernant ce groupe n'était disponible.

Mouvements par groupe professionnel

Le tableau, ci-dessous, présente les mouvements de départs et d'arrivées, des employés nommés pour une période indéterminée, dans et entre les principaux groupes professionnels. L'évolution du Ministère ainsi que les départs à la retraite ont influé sur ces mouvements. Le taux de départ à la retraite a légèrement augmenté en 2009-2010 (de 3,5 à 3,8 p. 100), mais le nombre d'employés nommés pour une période indéterminée a augmenté de 2 p. 100, passant de 5 538 à 5 646.

Au cours de l'exercice écoulé, 89 p. 100 des employés des principaux groupes professionnels ont conservé leurs fonctions au Ministère, mais on a constaté des différences considérables entre les groupes. Celles-ci peuvent être attribuables à des facteurs, tels que les départs à la retraite, l'âge et les pressions sur le marché du travail. Les taux de maintien en fonction les plus bas ont été observés dans les groupes PE (71 p. 100), EX (83 p. 100) et PG (85 p. 100); tandis que les groupes CS, SG, EL, EN et SE affichaient des moyennes de maintien en fonction supérieures à la moyenne d'Industrie Canada (IC).

L'effectif des groupes CS, SG, PM, EC, FI et EG, nommé pour une période indéterminée, a augmenté d'au moins 5 p. 100 depuis 2008-2009. En revanche, le groupe CR a enregistré une baisse d'au moins 5 p. 100. Les groupes CO, AS, EL, TI, EN, EX, IS, PE, SE et PG sont constitué d'un effectif relativement stable.

Mouvements des employés nommés pour une période indéterminée, par groupe professionnel

	CO	AS	CR	CS	SG	PM	EC*	EL	TI	EN	EX	IS	PE	FI	SE	PG	EG	Autre	Total
Employés en poste pour une période indéterm. au 31 mars 2009	942	810	552	493	428	341	438	248	234	221	212	189	108	116	63	34	21	88	5 538
Arrivées																			
Embauches/réembauches	77	140	68	58	35	33	99	26	19	5	23	24	30	29	1	5	0	9	681
Conversions	3	1	6	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	14
Changement de groupe	34	34	1	3	0	36	19	0	1	3	11	4	5	4	2	1	1	1	160
Total	114	175	75	61	35	69	118	27	20	9	34	28	35	34	3	6	2	10	855
Taux d'arrivées %	12,1	21,6	13,6	12,4	8,2	20,2	26,9	10,9	8,5	4,1	16,0	14,8	32,4	29,3	4,8	17,6	9,5	11,4	15,4
Départs																			
Fonction publique	45	75	25	14	4	12	45	1	3	0	15	15	26	13	0	4	0	2	299
Démission	8	2	4	2	3	1	10	0	3	0	1	1	0	0	0	0	0	0	35
Retraite	50	41	21	11	2	15	13	14	5	7	17	0	5	2	2	1	0	5	211
Autre	9	7	5	1	1	1	5	4	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	40
Départ du groupe	18	21	60	2	2	18	10	7	1	1	0	5	0	5	1	1	0	8	160
Total	130	146	115	30	12	47	83	26	15	10	35	21	31	20	3	6	0	15	745
Taux de départ %	13,8	18,0	20,8	6,1	2,8	13,8	18,9	10,5	6,4	4,5	16,5	11,1	28,7	17,2	4,8	17,6	0,0	17,0	13,5
Employés nommés pour une période indéterminée au 31 mars 2010	908	845	526	525	451	359	476	248	239	221	209	195	111	128	63	34	25	83	5 646
Employés restants au 31 mars 2009	794	668	437	464	417	286	351	221	221	211	175	166	83	97	60	28	21	73	4 773
Taux de maintien en fonction %	88	85	90	94	98	91	83	92	94	96	83	92	71	87	97	85	100	92	89

* Les taux pour le groupe EC ont été calculés en combinant les effectifs des groupe ES et SI avant le 22 juin 2009 et l'effectif du groupe EC après le 22 juin 2009, et en divisant le total par l'effectif des groupes ES et SI au mois de mars 2009.

Effectif en baisse par rapport au 31 mars 2009 **de 5 p. 100 ou plus**

Effectif en hausse par rapport au 31 mars 2009 **de 5 p. 100 ou plus**

Effectif stable depuis le 31 mars 2009 (**changement inférieur à +/- 5 p. 100)**

Embauches

Au total, 681 employés ont été embauchés pour une période indéterminée dans les principaux groupes professionnels (les conversions de contrats de trois ans en contrats indéterminés et les restructurations gouvernementales internes[10] sont exclues dans ce chiffre). Sur ces 681 employés, 52 p. 100 ont été nommés au terme d'un processus de recrutement externe[11]. Depuis 2008-2009, on constate une hausse du taux d'embauche total indépendamment du genre (Femmes/Hommes). Le nombre total d'embauches est passé de 566 à 681, une augmentation de 1,9 p. 100. Le groupe PE enregistrait le taux d'embauche le plus élevé avec 27,8 p. 100, suivi des groupes FI (25 p. 100), EC (22,6 p. 100) et AS (17,3 p. 100).

Embauches d'employés pour une période indéterminée par sexe et par groupe professionnel 2009-2010

Groupes professionnels	Femmes, pour une période indéterminée			Hommes, pour une période indéterminée			Industrie Canada (IC)		
	N^bre d'embauches	Effectif au 31 mars 2009	Taux d'embauche	N^bre d'embauches	Effectif au 31 mars 2009	Taux d'embauche	N^bre d'embauches	Effectif au 31 mars 2009	Taux d'embauche
AS	120	668	18,0	20	142	14,1	140	810	17,3
CO	35	447	7,8	42	495	8,5	77	942	8,2
CR	51	411	12,4	17	141	12,1	68	552	12,3
CS	18	164	11,0	40	329	12,2	58	493	11,8
EC*	49	207	23,7	50	231	21,6	99	438	22,6
EL	2	33	6,1	24	215	11,2	26	248	10,5
EN	2	51	3,9	3	170	1,8	5	221	2,3
EX	12	85	14,1	11	127	8,7	23	212	10,8
FI	15	71	21,1	14	45	31,1	29	116	25
IS	13	129	10,1	11	60	18,3	24	189	12,7
PE	24	82	29,3	6	26	23,1	30	108	27,8
PG	3	20	15,0	2	14	14,3	5	34	14,7
PM	21	245	8,6	12	96	12,5	33	341	9,7
SE	0	9	0,0	1	54	1,9	1	63	1,6
SG	8	162	4,9	27	266	10,2	35	428	8,2
TI	3	32	9,4	16	202	7,9	19	234	8,1
Autres	3	34	8,8	6	75	8	9	109	8,3
Total	**379**	**2 850**	**13,3**	**302**	**2 688**	**11,2**	**681**	**5 538**	**12,3**

* Les taux pour le groupe EC ont été calculés en combinant les effectifs des groupes ES et SI avant le 22 juin 2009 et l'effectif du groupe EC après le 22 juin 2009, et en divisant le total par l'effectif des groupes ES et SI au mois de mars 2009.

[10] Mouvement d'organisations d'un ministère à un autre.
[11] Comprend les employés provenant d'autres ministères et organismes, ou du grand public.

Parmi les personnes embauchées, 55,7 p. 100 étaient des femmes, soit 2,9 p. 100 de moins que l'année précédente. Davantage de femmes ont été embauchées dans les groupes AS, CR, PE, FI, IS et PM. Plusieurs groupes professionnels, à prédominance masculine comme les groupes SE-RES et TI, affichent un faible taux d'embauche de femmes depuis deux ans. Cependant, dans les groupes EX et EC, le nombre de femmes embauchées était presque égal à celui des hommes.

Le taux d'embauche, concernant les employés indéterminés[12], est en augmentation, notamment depuis deux ans (12 en 2009-2010 contre 10,4 p. 100 en 2008-2009), tandis que le taux de départ fluctue entre 10 et 10,6 p. 100, durant la même période.

Départs

Depuis quelques années, l'augmentation du taux de départ du Ministère (pour tous motifs, départs à la retraite compris) est principalement attribuable à la hausse des départs à la retraite et celle des départs vers d'autres ministères ou organisations fédérales. En 2009-2010, le taux d'embauche global du Ministère[13] s'établissait à 10,6 p. 100, une hausse par rapport aux taux de 10,1 p. 100 enregistrés en 2008-2009 et de 8,8 p. 100 en 2006-2007. Toutefois, en 2009-2010, le taux de départ d'Industrie Canada (IC), en excluant les départs à la retraite, était de 6,8 p. 100.

En 2009-2010, le taux de départ était de 11,4 p. 100 pour les femmes et de 9,7 p. 100 pour les hommes. Le groupe PE enregistrait le taux de départ le plus élevé avec 28,7 p. 100, suivi des groupes EC (16,7 p. 100), EX (16,5 p. 100) et AS (15,4 p. 100).

[12] On calcule le taux d'embauche en divisant le nombre total d'embauches dans un groupe professionnel un exercice donné par son effectif au début de l'exercice.
[13] On calcule le taux de départ en divisant le nombre total de départs dans un groupe professionnel pendant un exercice donné par son effectif au début de l'exercice.

Départs d'employés en poste pour une durée indéterminée par sexe et par groupe professionnel 2009-2010									
Groupes professionnels	Femmes en poste pour une période indéterminée			Hommes en poste pour une période indéterminée			Industrie Canada (IC)		
	N^bre de départs	Effectif au 31 mars 2009	Taux de départ	N^bre de départs	Effectif au 31 mars 2009	Taux de départ	N^bre de départs	Effectif au 31 mars 2009	Taux de départ
AS	99	668	14,8	26	142	18,3	125	810	15,4
CO	53	447	11,9	59	495	11,9	112	942	11,9
CR	41	411	10,0	14	141	9,9	55	552	10,0
CS	9	164	5,5	19	329	5,8	28	493	5,7
EC*	35	207	16,9	38	231	16,5	73	438	16,7
EL	3	33	9,1	16	215	7,4	19	248	7,7
EN	1	51	2,0	8	170	4,7	9	221	4,1
EX	9	85	10,6	26	127	20,5	35	212	16,5
FI	12	71	16,9	3	45	6,7	15	116	12,9
IS	9	129	7,0	7	60	11,7	16	189	8,5
PE	24	82	29,3	7	26	26,9	31	108	28,7
PG	3	20	15,0	2	14	14,3	5	34	14,7
PM	18	245	7,3	11	96	11,5	29	341	8,5
SE	0	9	0,0	2	54	3,7	2	63	3,2
SG	5	162	3,1	5	266	1,9	10	428	2,3
TI	2	32	6,3	12	202	5,9	14	234	6,0
Autres	2	34	5,9	5	75	6,7	7	109	6,4
Total	**325**	**2 850**	**11,4**	**260**	**2 688**	**9,7**	**585**	**5 538**	**10,6**

* Les taux pour le groupe EC ont été calculés en combinant les effectifs des groupes ES et SI avant le 22 juin 2009 et l'effectif du groupe EC après le 22 juin 2009, et en divisant le total par l'effectif des groupes ES et SI au mois de mars 2009.

Motifs de départ

En 2009-2010, le taux de départ des employés nommés pour une période indéterminée s'est établi à 10,6 p. 100. On a enregistré 35 départs de plus que l'année précédente, où ce taux était de 10,1 p. 100 (585 en 2009-2010 et 550 en 2008-2009). Les mouvements au sein même de la fonction publique ont représenté plus de la moitié de ces départs, les départs à la retraite en ont constitué 36 p. 100 et les départs pour raisons personnelles, ou autres, ont totalisé presque 13 p. 100 du nombre total de départs.

Une analyse plus poussée des raisons des départs par groupe professionnel, montre que les départs à la retraite conjugués aux pressions de croissance et du marché du travail influencent les mouvements et les départs dans la majorité des groupes.

Départs d'employés qui avaient été nommés pour une période indéterminée, par groupe professionnel

Groupes professionnels	Fonction publique	Départs à la retraite	Secteur privé	Raisons personnelles	Autres	Total
AS	75	41	2	4	3	125
CO	45	50	8	2	7	112
CR	25	21	4	0	5	55
CS	14	11	2	0	1	28
EC	45	13	10	1	4	73
EL	1	14	0	0	4	19
EN	0	7	0	1	1	9
EX	15	17	1	0	2	35
FI	13	2	0	0	0	15
IS	15	0	1	0	0	16
PE	26	5	0	0	0	31
PG	4	1	0	0	0	5
PM	12	15	1	0	1	29
SE	0	2	0	0	0	2
SG	4	2	3	0	1	10
TI	3	5	3	3	0	14
Autres	2	5	0	0	0	7
Total	**299**	**211**	**35**	**11**	**29**	**585**

Promotions

En 2009-2010, le taux de promotions à Industrie Canada (IC) s'est établi à 9,9 p. 100, une baisse par rapport au taux de 10,1 p. 100 enregistré en 2008-2009. Presque la moitié de ces promotions ont concerné des femmes (49,8 p. 100), une baisse par rapport au taux de 57,5 p. 100 de 2008-2009.

Une comparaison des taux de promotions par genre, démontre que le taux de femmes, ayant obtenu une promotion en 2009, a baissé, passant de 11,3 p. 100 en 2008-2009 à 9,5 p. 100 en 2009-2010 alors que celui des hommes est passé de 8,8 à 10,2 p. 100.

En 2009-2010, le groupe PE affichait le taux de promotions le plus élevé[14] avec 22,2 p. 100. Le groupe EC était juste derrière avec un taux de 15,8 p. 100, suivi des groupes EL (15,7p. 100) et SG (10,7 p. 100). À l'opposé, les taux de promotions étaient faibles dans les groupes CR (1,4 p. 100), EN (7,7 p. 100), IS (7,9 p. 100) et SE (7,9 p. 100).

En 2009-2010, le taux de promotions des employés du groupe EL, en poste pour une durée indéterminée, est passé à 15,7 p. 100; il était de 13,2 p. 100, au cours de l'année précédente. Cette augmentation peut être due au nouveau programme de perfectionnement destiné aux titulaires de postes au niveau d'entrée de ce groupe. Après avoir atteint 30 p. 100 en 2008-2009, le taux de promotion au sien du groupe PE, a chuté à 22,2 p. 100 en 2009-2010.

[14] On calcule le taux de promotions en divisant le nombre total de promotions dans un groupe professionnel pendant un exercice donné par son effectif au début de l'exercice.

Promotions d'employés en poste pour une durée indéterminée par sexe et par groupe professionnel 2009-2010									
Groupes professionnels	Femmes en poste pour une période indéterminée			Hommes en poste pour une période indéterminée			Total à Industrie Canada (IC)		
	N^bre de promotions	Effectif au 31 mars 2009	Taux de promotions	N^bre de promotions	Effectif au 31 mars 2009	Taux de promotions	N^bre de promotions	Effectif au 31 mars 2009	Taux de promotions
AS	78	668	11,7	14	142	9,9	92	810	11,4
CO	39	447	8,7	36	495	7,3	75	942	8,0
CR	3	411	0,7	5	141	3,5	8	552	1,4
CS	15	164	9,1	30	329	9,1	45	493	9,1
EC*	33	207	15,9	36	231	15,6	69	438	15,8
EL	4	33	12,1	35	215	16,3	39	248	15,7
EN	5	51	9,8	12	170	7,1	17	221	7,7
EX	16	85	18,8	11	127	8,7	27	212	12,7
FI	8	71	11,3	7	45	15,6	15	116	12,9
IS	7	129	5,4	8	60	13,3	15	189	7,9
PE	18	82	22,0	6	26	23,1	24	108	22,2
PG	2	20	10,0	1	14	7,1	3	34	8,8
PM	25	245	10,2	14	96	14,6	39	341	11,4
SE	0	9	0,0	5	54	9,3	5	63	7,9
SG	15	162	9,3	31	266	11,7	46	428	10,7
TI	4	32	12,5	16	202	7,9	20	234	8,5
Autres	0	34	0,0	7	75	9,3	7	109	6,4
Total	272	2 850	9,5	274	2 688	10,2	546	5 538	9,9

*** Les taux pour le groupe EC ont été calculés en combinant les effectifs des groupes ES et SI avant le 22 juin 2009 et l'effectif du groupe EC après le 22 juin 2009, et en divisant le total par l'effectif des groupes ES et SI au mois de mars 2009.**

Scénarios de départs à la retraite

Les employés admissibles à la retraite sans pénalité ont au moins 55 ans et comptent 30 années de service ouvrant droit à pension[15] ou les employés ayant 60 ans et comptant au moins deux années de service ouvrant droit à pension.

Les départs à la retraite augmentent de façon constante depuis cinq ans. En 2009-2010, 211 employés, soit 3,8 p. 100 des employés d'Industrie Canada (IC) nommés pour une période indéterminée, ont pris leur retraite avec un âge moyen de 57,7 ans et après 28 ans de service ouvrant droit à pension. Seulement 26 p. 100 de ces 211 employés ont pris leur retraite l'année où ils devenaient admissibles, 27 p. 100 ont pris leur retraite trois ans avant la date d'admissibilité et 25 p. 100 avaient droit à la totalité de leur pension de retraite. Presque la moitié des employés partis à la retraite (47 p. 100) avaient retardé leur départ d'environ trois ans.

En date du 1er avril 2009, 382 employés étaient déjà admissibles à la retraite. Au cours de l'exercice 2009-2010, 88 employés (23 p. 100) se sont ajoutés à la liste, mais faisaient toujours parti de l'organisation au 31 mars 2010. Presque 30 p. 100 des employés partis à la retraite en 2009-2010 occupaient des postes de gestionnaires intermédiaires ou supérieurs (c.-à.-d. EX, équivalents EX et EX moins un), contre 28 p. 100 en 2008-2009.

Au 31 mars 2010, environ 14 p. 100 (contre 16,5 p. 100 le 31 mars 2009) des cadres étaient admissibles à la retraite sans pénalité, contre seulement 6,3 p. 100 pour le reste de l'effectif du Ministère. Au cours des trois prochaines années, environ 16 p. 100 des employés, travaillant dans les principaux groupes professionnels d'IC, seront admissibles à la retraite sans pénalité et 27,3 p. 100 des EX seront admissibles à la retraite sans pénalité. Les schémas de départs à la retraite des EX montrent qu'ils prennent leur retraite, en moyenne, plus tard que les autres groupes professionnels. Les employés des groupes TI et EN suivent la liste des employés qui peuvent partir à la retraite dans les trois prochaines années avec, respectivement, un taux d'admissibilité de 25 et de 23 p. 100. Les employés des groupes SG, PE, EC et FI sont moins susceptibles de partir à la retraite dans les trois prochaines années, principalement en raison des efforts de recrutement d'un effectif jeune.

[15] Les années de service ouvrant droit à pension comprennent les périodes d'emploi durant lesquelles un employé cotise à un régime de pension qui lui versera des prestations de pension régulières et/ou une pension forfaitaire à la cessation de son emploi.

Admissibilité à la retraite des employés en poste pour une durée indéterminée par groupe professionnel 31 mars 2010								
Groupes professionnels	Effectif total 31 mars 2009	Admissibilité à la retraite					Admissible dans 3 ans %	Probabilité relative*
		Admissible 31 mars 2010	Admissible dans un an	Admissible dans 2 ans	Admissible dans 3 ans	Effectif total admissible entre 2010 et 2013		
EX	209	29	12	8	8	57	27,3	1,71
TI	239	27	8	11	14	60	25,1	1,57
EN	221	25	9	10	7	51	23,1	1,45
CR	526	47	24	24	7	102	19,4	1,22
CO	908	78	28	35	29	170	18,7	1,17
EL	248	18	11	8	9	46	18,5	1,16
AS	845	41	29	29	45	144	17,0	1,07
EG	25	2	1	1	0	4	16,0	1,00
SE	63	8	1	0	1	10	15,9	0,99
PM	359	16	6	12	15	49	13,6	0,86
IS	195	12	1	5	6	24	12,3	0,77
EC	476	23	5	11	9	48	10,1	0,63
PE	111	3	3	3	2	11	9,9	0,62
CS	525	17	13	9	13	52	9,9	0,62
PG	34	1	1	0	1	3	8,8	0,55
FI	128	6	1	2	2	11	8,6	0,54
SG	451	16	6	5	3	30	6,7	0,42
Autres	83	13	7	2	7	29	0,3	0,02
Total	**5,646**	**382**	**166**	**175**	**178**	**901**	**16,0**	**1,00**

* La colonne « Probabilité relative » donne la probabilité de départs à la retraite pour chaque groupe professionnel. Elle est calculée en divisant le pourcentage total d'employés admissibles à la retraite dans les trois années à venir par le pourcentage total du Ministère pour la même période.

Taux de départ à la retraite

En 2009-2010, le taux de départ à la retraite enregistré à Industrie Canada (IC) était de 3,8 p. 100, comparativement à 4 p. 100 dans la fonction publique. Ce taux de 3,8 p. 100 représentait une hausse par rapport au taux de 3,5 p. 100 en 2008-2009 et de 3,3 p. 100 en 2007-2008. L'embauche de nouveaux employés d'âge et de nombre d'années de service différents, aura un impact sur les futurs taux de départ à la retraite. Dans les trois prochaines années, on s'attend à ce que le taux de départ à la retraite se stabilise à environ 4 p. 100 de l'effectif total.

Le taux de départ à la retraite des cadres a augmenté, passant de 7,1 p. 100 en 2008-2009 à 8 p. 100 en 2009-2010 (contre 7,3 p. 100 dans la fonction publique).

En 2009-2010, les taux de départ à la retraite ont diminué pour les groupes EN et TI de 0,4 et 2,6 p. 100 respectivement. En revanche, les groupes CO et CS ont conservé des taux de départ de retraite similaires à 5,3 et 2,2 p. 100 respectivement pour les deux exercices.

Taux de départ à la retraite d'employés en poste pour une période indéterminée par groupe professionnel (parmi les principaux) 2008-2009 et 2009-2010

Principaux groupes professionnels	2008-2009	2009-2010
AS	4,3	5,1
CO	5,3	5,3
CR	2,9	3,8
CS	2,2	2,2
EC	n.d.	3,0
EL	2,4	5,6
EN	3,6	3,2
ES	1,6	n.d.
EX	7,1	8,0
FI	0,9	1,7
IS	1,1	0,0
PE	2,8	4,6
PM	2,6	4,4
SG	0,7	0,5
SI	3,3	n.d.
TI	4,7	2,1
Total	**3,5**	**3,8**

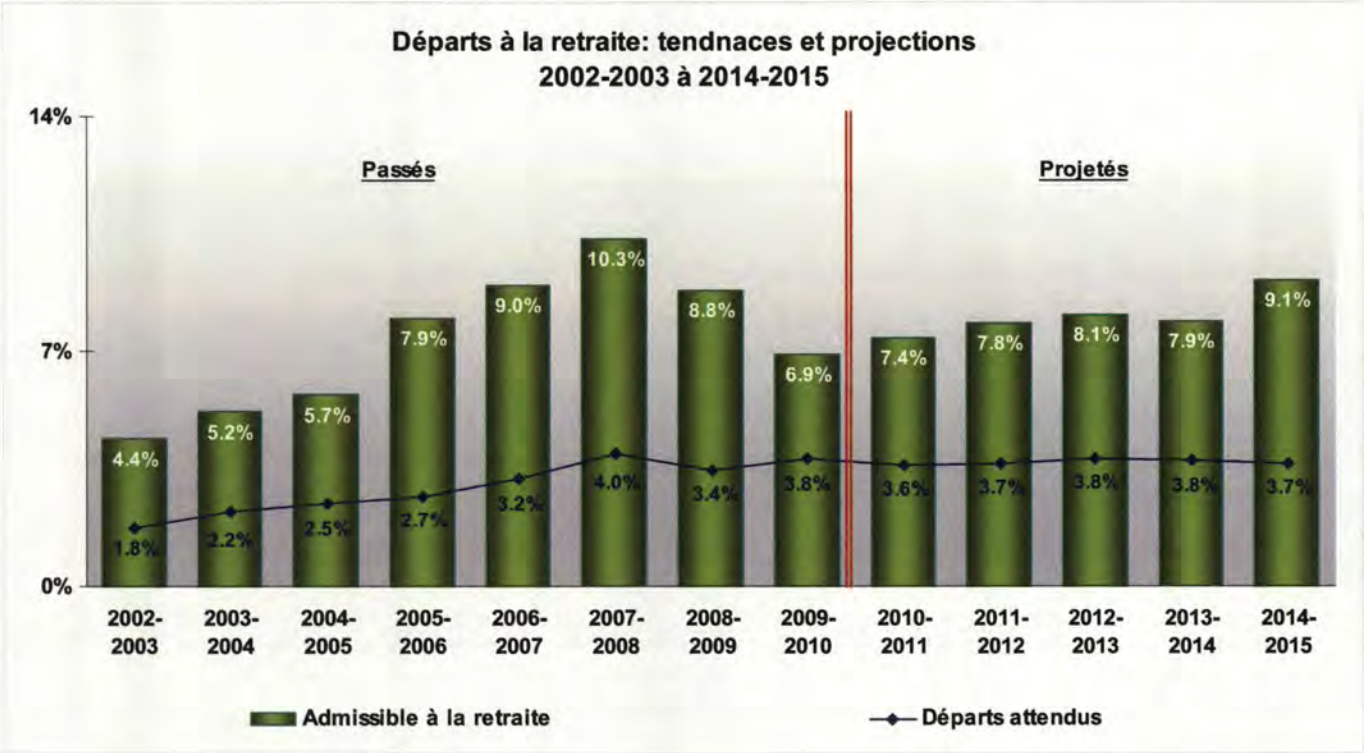
Départs à la retraite selon le sexe

Les schémas de départs à la retraite des hommes et des femmes convergent avec le temps. La proportion de femmes parties à la retraite a augmenté, passant de 38 p. 100 en 2005-2006 à 50,7 p. 100 en 2009-2010. Cette augmentation peut être attribuable à la présence accrue de femmes dans la population active, qui est également vraie dans la composition de l'effectif ministériel. Les hommes partis à la retraite étaient âgés de presque un an de plus que les femmes parties à la retraite.

Environ 5 p. 100 des départs à retraite, ayant eu lieu en 2009-2010, étaient des départs anticipés (avec pénalité), contre 10 p. 100 l'année précédente. De plus, les femmes ont continué de constituer la majorité des départs à la retraite anticipés (73 p. 100 contre 53 p. 100 en 2008-2009).

Prévisions de départs à la retraite

Les employés admissibles à la retraite sont ceux qui peuvent partir à la retraite sans que leur pension soit réduite ou sans subir une pénalité. Comme il est expliqué dans la section précédente, l'admissibilité à la retraite avec prestation non réduite varie en fonction de l'âge et du nombre d'années de service. On établit des prévisions de départs à la retraite en analysant les schémas de départs récents, lesquels montrent que les employés ont tendance à rester en fonction au-delà de leur date d'admissibilité.



La figure précédente démontre la proportion d'employés admissibles à la retraite, en date du 31 mars, de chaque exercice. La proportion d'employés admissibles a augmenté de façon progressive, au cours des sept dernières années, et devrait atteindre un sommet en 2014-2015 avant de se stabiliser. Le taux moyen de départs à la retraite était de 3,5 p. 100 ces trois dernières années, comparativement à un taux de 3,3 p. 100 pour la fonction publique fédérale. Le taux de départ à la retraite prévu à Industrie Canada (IC) en 2013 est de 3,8 p. 100. Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines prévoit un taux de départ à la retraite de 3,6 p. 100, au sein de la fonction publique, en 2013. De plus, pour chacune des trois prochaines années, environ 175 employés en poste pour une période indéterminée deviendront admissibles à la retraite. Les projections de départs à la retraite indiquent un taux stable à partir d'un effectif stable.

Recrutement et maintien en fonction au niveau perfectionnement : 2005-2010

La fonction publique doit relever de nombreux défis, notamment les départs à la retraite, le taux de roulement croissant, des employés dans les ministères et organisations fédéraux, et la concurrence reliée au recrutement des meilleurs talents. La Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR) du Ministère vise, entre autres, à attirer et à fidéliser de nouveaux talents. Le recrutement, au niveau d'entrée, permet de surmonter l'enjeu du recrutement et du maintien en poste, pour les années à venir.

Une étude menée afin d'évaluer la progression du recrutement au niveau d'entrée et le maintien en poste des employés entre 2005 et 2010, au sein du Ministère, portait, concrètement, sur l'évaluation de données démographiques clés sur les employés, nouvellement nommés au niveau d'entrée[16], travaillant au sein des trois catégories professionnelles, suivantes : catégorie Scientifique et professionnelle, catégorie Administration et service extérieur, et catégorie Technique.

Profil des nouveaux employés nommés pour une période indéterminée au niveau de travail perfectionnement (2005-2010)

Entre 2005 et 2010, Industrie Canada (IC) a embauché 2 525 employés pour une période indéterminée. Environ 57 p. 100 de ces nouveaux employés étaient déjà employés par la fonction publique, mais le nombre d'employés provenant de l'externe n'a cessé d'augmenter, atteignant un sommet de 339 en 2009-2010. Le diagramme, ci-dessous, démontre que les employés au niveau de travail Soutien/Technique et ceux des de niveaux d'Entrée/perfectionnement, constituaient la plus grande partie (environ 56 p. 100) de tous les nouveaux employés, nommés pour une période indéterminée, et que les employés aux niveaux supérieurs (niveau intermédiaire, EX moins un, EX moins deux, EX et équivalent EX) représentaient une plus faible proportion de ces embauches.

[16] Voir à l'annexe IV la répartition des groupes professionnels et les niveaux.

Les postes au niveau d'Entrée/perfectionnement sont considérés comme des postes de développement dans la fonction publique. Ils peuvent nécessiter un certain bagage ou des connaissances précises, mais le fait de détenir une expérience de travail pertinente n'est habituellement pas une condition préalable à l'embauche.

Parmi les 2 525 nouveaux employés, nommés pour une période indéterminée, 686 ont été nommés au niveau de travail perfectionnement[17] (soit 27 p. 100 de toutes les nouvelles embauches). Le tableau suivant présente leur répartition dans les trois catégories professionnelles de travailleurs du savoir : catégorie Scientifique et professionnelle, catégorie Administration et service extérieur, et catégorie Technique.

Nouveaux employés au niveau d'entrée perfectionnement nommés pour une période indéterminée 2005-2006 à 2009-2010

Catégories professionnelles	Groupes et niveaux*	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Total
Administration et service extérieur	CO-01	31	30	41	45	42	189
	CS-01	1	1	2		3	7
	FI-01	4	6	7	12	8	37
	IS-02	3	4	4	4	2	17
	PE-01	2	2	6	4	5	19
	PE-02	1	3	5	4	2	15
	PM-01	1	3	1	5	7	17
	PM-02	1	1	1	5	8	16
	Total	**44**	**50**	**67**	**79**	**77**	**317**
Scientifique et professionnelle	EC-01**	0	1	2	1	0	4
	EC-02**	4	20	22	34	37	117
	EN ENG-02	1	1	1	5	2	10
	SG PAT-02	24	12	8	16	7	67
	SG PAT-03	18	17	24	22	28	109
	Total	**47**	**51**	**57**	**78**	**74**	**307**
Technique	**TI-03**	**4**	**12**	**7**	**16**	**19**	**58**
Grand total		**95**	**113**	**131**	**173**	**170**	**682**

* Les groupes PL-01 et LS-02 n'ont pas été pris en compte. Ils comptaient moins de trois nouveaux employés.
** L'effectif du groupe EC a été calculé en prenant le total des ES et SI pour chaque exercice précédant 2009-2010.

[17] Les promotions au sein du niveau perfectionnement ne sont pas prises en compte.

À l'exception des groupes CS-01, PM-01 et PM-02, on comptait davantage d'embauches que de départs dans tous les groupes professionnels et à tous les niveaux entre 2005 et 2010. Au niveau CS-01, seulement 7 employés ont été embauchés alors que 24 ont quitté le Ministère. Environ 88 p. 100 de ces employés ont quitté le Ministère pour un autre ministère ou organisme. Si la situation des CS-01 se maintient, on prévoit une pénurie à ce niveau.

Le nombre total d'employés, nommé pour une période indéterminée au niveau perfectionnement, est passé de 641, en 2005-2006, à 680, en 2009-2010. Ceci représente, en date du 31 mars 2010, 12 p. 100 des employés, nommés pour une période indéterminée à Industrie Canada (IC), contre 11,5 p. 100, pour les cinq années précédentes. Les CS-01 et les CO-01 ont subi la plus forte baisse d'effectif. Les SG PAT-02 ont également enregistré une légère baisse, mais celle-ci fut compensée par une hausse au niveau SG PAT-03. Les groupes professionnels, comprenant une fonction ministérielle intégrée (CS, PE, IS et FI), ont affichée une forte hausse d'effectif, à l'exception du niveau CS-01. Le nombre d'employés CS-01, nommés pour une période indéterminée, est passé de 82 en 2005-2006 à seulement 36 en 2009-2010, une baisse de 56 p. 100 en quatre ans.

Expérience et âge

Avant d'être employé par IC, seulement 17 p. 100, des employés embauchés pour une période indéterminée au niveau perfectionnement, comptaient plus d'une année d'expérience dans la fonction publique fédérale. Sept pour cent d'entre eux comptaient un an d'expérience ou moins et 76 p. 100[18] n'avaient aucune expérience au moment où ils ont été embauchés. Ce pourcentage tient compte des employés occasionnels ayant été embauchés pour une période indéterminée au niveau perfectionnement (7 p. 100) et des 62 étudiants intégrés par le Ministère dans un poste permanent au niveau perfectionnement. Les nouveaux employés aux groupes et niveaux SG PAT, EC, TI, EN et CO comptaient en moyenne moins d'une année d'expérience dans la FP au moment de leur embauche. La majorité des employés PM-01 et PM-02 embauchés au niveau de travail perfectionnement comptaient environ cinq ans d'expérience dans la fonction publique.

Environ 50 p. 100 des nouveaux employés au niveau perfectionnement avaient moins de 28 ans, et 80 p. 100 moins de 35 ans. Leur moyenne d'âge était de 31 ans (quatre ans plus jeunes que l'âge moyen de tous les nouveaux employés nommés pour une période indéterminée).

La combinaison de l'âge moyen et du nombre moyen d'années d'expérience dans la fonction publique, des employés nommés pour une période indéterminée, démontre qu'ils sont susceptibles de travailler plus longtemps pour être admissibles à la retraite sans pénalité que les générations précédentes[19].

---

[18] Les conversions d'emplois occasionnels et les intégrations aux niveaux plus élevés sont exclues de ces calculs.
[19] L'âge moyen d'entrée dans la vie active de la génération des enfants de l'après-guerre se situe aux alentours de 25 ans, selon Dan Fox, dans *Les retraites de la fonction publique fédérale : tendances du nouveau millénaire.*

Première langue officielle selon le sexe

Entre 2005 et 2010, 70 p. 100 de tous les nouveaux employés au niveau perfectionnement ont déclaré que l'anglais était leur première langue officielle, contre 30 p. 100 qui ont déclaré le français. Cet écart est plus important que pour l'ensemble des employés d'Industrie Canada (61,3 p. 100 déclarent l'anglais et 38,7 p. 100 le français comme première langue officielle).

Environ 46 p. 100 de tous les nouveaux employés au niveau perfectionnement étaient des femmes. Ce taux est inférieur à la proportion moyenne de femmes qui travaillent à Industrie Canada (IC) (51,3 p. 100).

Lieu de travail

Depuis cinq ans, toutes les régions affichent une hausse du taux d'embauches au niveau perfectionnement, à l'exception de la région Pacifique. En proportion de nouvelles embauches par région, la Région de la capitale nationale (RCN) affichait un taux de 85 p. 100 suivie du Québec avec 5 p. 100, de l'Ontario (4 p. 100), des Prairies (3 p. 100) et du Pacifique et de l'Atlantique (2 p. 100 chacune).

Schémas des départs (2005-2010)

Roulement annuel Niveau perfectionnement et ensemble de l'effectif d'Industrie Canada (IC) 2005-2006 à 2009-2010						
Exercice	Niveau perfectionnement			Ensemble de l'effectif à IC		
	Départs à la retraite en %	Départs* en %	N^{bre} total de cessations d'emploi en %	Départs à la retraite en %	Départs* en %	Nombre total de cessations d'emploi en %
2005-2006	0,8	5,0	5,8	2,2	6,4	8,6
2006-2007	1,4	6,6	8,0	2,8	5,2	8,0
2007-2008	2,4	7,2	9,6	3,8	7,2	11,0
2008-2009	1,3	8,4	9,7	3,4	6,5	9,9

* Les départs comprennent les cessations d'emploi volontaires et involontaires, ainsi que les décès.

Entre 2005 et 2010, les départs ont fluctué pour cette tranche de l'effectif, avec un sommet de 68 en 2009-2010 et un bas de 40 en 2005-2006. Ils représentaient environ 11 p. 100 de tous les départs d'Industrie Canada (IC) pendant cette période. L'âge moyen des départs de ce groupe était de 39 ans, et l'âge médian de 35 ans, contre 46 ans à IC et un âge médian de 47 ans.

Le taux de roulement annuel[20] était, en moyenne, inférieur de 0,9 p. 100 au taux de roulement total à IC. Cependant, si l'on exclut les départs à la retraite, le taux de roulement des employés au niveau perfectionnement est plus élevé (0,63 p. 100) que le taux de roulement total à IC. La raison principale des départs des employés au niveau d'entrée était du à la compétition entres organisations de la fonction publique fédérale dans 58 p. 100 des cas, comparativement à un taux de 54 p.100 pour l'ensemble du Ministère. Les départs à la retraite étaient un facteur beaucoup moins important, ce qui est compréhensible étant donné qu'ils se situent dans une tranche d'âge inférieure et qu'ils comptent moins d'années de service.

Maintien en fonction des nouveaux employés par groupe professionnel et par niveau entre 2005 et 2010

Le tableau de droite indique la proportion de nouveaux employés par groupe professionnel et par niveau, embauchés au niveau perfectionnement, qui travaillaient toujours au Ministère au 31 mars 2010. Environ 80 p. 100 de ces employés étaient toujours en poste à Industrie Canada (IC), mais les différences étaient considérables selon les groupes professionnels et les niveaux. Il est important de préciser que ces nouveaux employés apparaissent ci-dessus d'après leur niveau embauche, mais peuvent avoir quitté le Ministère à un niveau supérieur. Si l'on examine la cohorte de 2005-2006, 61 p. 100 de ces personnes ont obtenu une promotion au bout de deux ans. Si l'on exclut les employés qui sont partis, 95 p. 100 ont obtenu une promotion au bout de quatre ans. Seuls trois employés sont restés au niveau d'entrée. Près de 50 p. 100 des employés de la cohorte 2006-2007 ont obtenu une promotion au bout de deux ans. Toutefois, il demeure difficile de fidéliser les employés qui sont des fonctions intégrés comme les PE, IS et FI aux niveaux supérieurs.

[20] On calcule le taux de roulement annuel des employés au niveau d'entrée perfectionnement en divisant le nombre de départs au niveau perfectionnement par le nombre total d'employés de ce groupe.

Résumé

Au 31 mars 2010, les embauches et les départs ont eu pour effet net d'augmenter l'effectif ministériel de 39 employés au niveau perfectionnement. Le recrutement à ce niveau a augmenté à un rythme plus rapide qu'aux niveaux supérieurs et a étayé les efforts du Ministère visant à renouveler l'effectif, mettant ainsi à sa disposition un plus large bassin de candidats susceptibles de relever les défis de recrutement et de maintien en poste pour les années à venir.

Bien que la présente analyse, à travers des données démographiques, et certaines variables dont les taux de recrutement, de départs et de maintien en fonction nous présente un état de la situation des nouveaux employés, le Ministère devrait régulièrement évaluer les progrès pour tenter de comprendre les motifs des mouvements de ces employés.

Les Sondages auprès des fonctionnaires fédéraux et les questionnaires que l'on demande de remplir aux employés qui restent et aux employés qui quittent le Ministère sont des outils qui doivent aider à déceler les facteurs susceptibles d'attirer et de retenir les nouveaux employés au Ministère. Ils doivent fournir de l'information sur les problèmes de maintien en fonction, tels que l'efficacité du leadership, l'existence de conditions de travail favorables, et les occasions d'apprentissage et de développement de carrière.

Introduction

La Direction générale des ressources humaines (DGRH) aide la direction d'Industrie Canada (IC) à atteindre ses objectifs opérationnels en en offrant des conseils stratégiques, des services de soutien et de leadership dans les domaines suivants : relations patronales-syndicales, dotation et recrutement, classification, services au groupe de la direction, rémunération et avantages sociaux, analyse de l'effectif et gouvernance des données, planification des ressources humaines (RH), renouvellement de la fonction publique, résolution informelle des conflits, aide aux employés, mentorat, apprentissage et perfectionnement, planification et développement de la carrière, langues officielles, équité en matière d'emploi et diversité, récompenses et témoignages de reconnaissance.

Les résultats de la gestion des ressources humaines sont évalués chaque année par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) au moyen du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Le Ministère rend compte annuellement aux organismes fédéraux tels que la Commission de la fonction publique (CFP), le Bureau du Conseil privé (BCP) et le Commissariat aux langues officielles.

Gouvernance des ressources humaines

Le Comité de gestion stratégique des ressources humaines (CGSRH) et le Comité de gestion (CG) d'Industrie Canada (IC) déterminent des lignes directrices de la gouvernance des ressources humaines pour l'ensemble du Ministère.

Le CGSRH, présidé par le directeur général de la DGRH, comprend un représentant du niveau de directeur général ou de cadre supérieur par secteur. Ce comité promeut les initiatives de gestion intégrées des RH et des personnes à l'appui du programme de renouvellement de la fonction publique et de la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR) lancée par le Ministère. Le CGSRH assure également la communication et la coordination interministérielles sur les questions liées aux ressources humaines et recommande des mesures stratégiques au Comité de gestion. Le CG est composé des dirigeants des secteurs et est présidé par le sous-ministre délégué principal.

Gouvernance des données sur les ressources humaines

Le Groupe de travail chargé de la gouvernance des données relatives aux ressources humaines a été créé en février 2009 sous l'autorité du directeur général des ressources humaines. Ce groupe est chargé de veiller à ce que la qualité des données des ressources humaines soit conforme aux objectifs opérationnels et stratégiques du Ministère, en appliquant et en faisant connaître les principes officiels de gestion des données. Le groupe effectue le contrôle et la révision des données des RH et donne des recommandations à la haute direction visant l'amélioration de la qualité des données. Le groupe travaille actuellement sur le développement du registre de métadonnées qui permettra de préciser les définitions et de respecter les normes de qualité des données.

Relations patronales-syndicales

La Division des relations patronales-syndicales fournit des services d'encadrement, d'orientation et de formation à la direction, ainsi qu'aux spécialistes des ressources humaines (RH). La division gère des situations à facettes, de plus en plus complexes, notamment, liées au rendement, à l'inconduite, à l'arbitrage de griefs, à la prise de congés de longue durée ou à l'adaptation en milieu de travail.

En 2009-2010, en plus des interventions personnalisées, des conseils et de l'orientation, la Division des relations patronales-syndicales a accompli les tâches suivantes :

- Élaboration continue d'outils de formation et de soutien pour aider les gestionnaires à améliorer le rendement ;
- Organisation d'une réunion du Comité directeur national de consultation patronale-syndicale et de deux réunions du sous-comité des ressources humaines;
- Actualisation du Plan triennal des valeurs et de l'éthique et préparation des éléments sur les valeurs et l'éthique à intégrer dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG);
- Élaboration et mise en vigueur de lignes directrices pour la gestion du virus H1N1;
- Publication de 22 numéros du bilan des relations patronales-syndicales, contenant la mise à jour des ressources et un aperçu des questions liées aux relations de travail dans la FP, aussi bien que dans le secteur privé;
- Rappels et communications régulières sur les valeurs et l'éthique, les conflits d'intérêt, les activités politiques et les élections dans le bulletin Cettesemaine@IC et lors des séances d'orientation pour les nouveaux employés; et
- Participation à des Séances d'information régulières sur les problèmes de RH avec les chefs de directions générales et de secteurs conjointement avec la division des Opérations des ressources humaines et organisation de deux audioconférences régionales.

Services de dotation

En 2009-2010, 2 105 mesures de dotation ont eu lieu au Ministère, une hausse de 9,2 p. 100 par rapport à 2008-2009. Le plus grand nombre d'embauches (32.6 p. 100) s'est fait par processus de nomination annoncé. Les embauches résultant d'un processus de nomination non annoncé représentaient 25,4 p. 100 des embauches totales, tandis que les mutations représentaient 21,6 p. 100. Les nominations à un poste occasionnel ont augmenté de 5,9 p. 100 par rapport à 2008-2009.

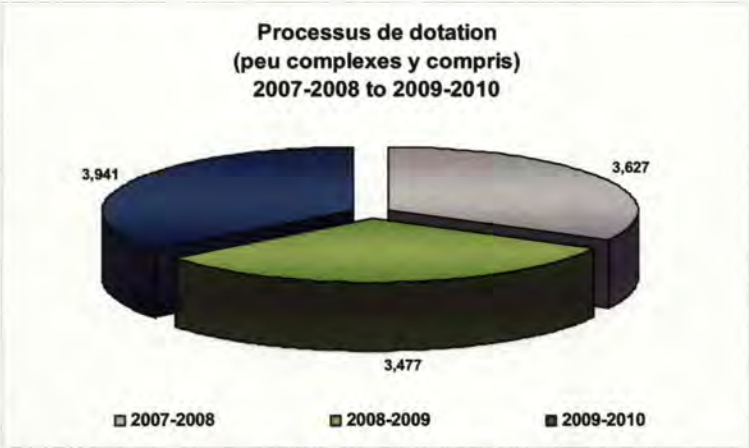
La majorité des processus de nomination effectués, y compris les processus de dotation collective réalisés en vue des activités de planification de la relève, concernaient les groupes professionnels AS, CO, CR, CS et EC. À l'appui des objectifs de la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR) pour 2009-2010, un bassin des candidats AS-01 et AS-02 a été établit en vue de procéder à des nominations collective pour tous les candidats qualifiés aux groupe et niveau AS-01.

Type de processus de dotation par groupe professionnel 2009-2010[21]					
Groupes professionnels	**Annoncé**	**Non annoncé**	**Mutation**	**Occasionnel**	**Total**
AS	123	92	108	102	425
AU	1	0	0	0	1
CO	84	62	68	48	262
CR	81	39	34	126	280
CS	42	75	45	17	179
DD	1	1	0	0	2
EC	93	47	63	28	231
EG	0	2	1	0	3
EL	35	33	1	12	81
EN	19	11	5	8	43
EX	22	18	42	7	89
FI	23	12	15	3	53
GL	4	1	0	4	9
GS	1	1	0	2	4
GT	2	0	0	1	3
IS	16	26	18	23	83
LS	0	1	0	1	2
PC	1	1	0	0	2
PE	12	36	24	15	87
PG	3	1	4	1	9
PL	0	1	0	0	1
PM	56	18	17	32	123
SE	0	5	2	0	7
SG	46	34	1	0	81
TI	21	18	6	0	45
Total	**686**	**535**	**454**	**430**	**2 105**

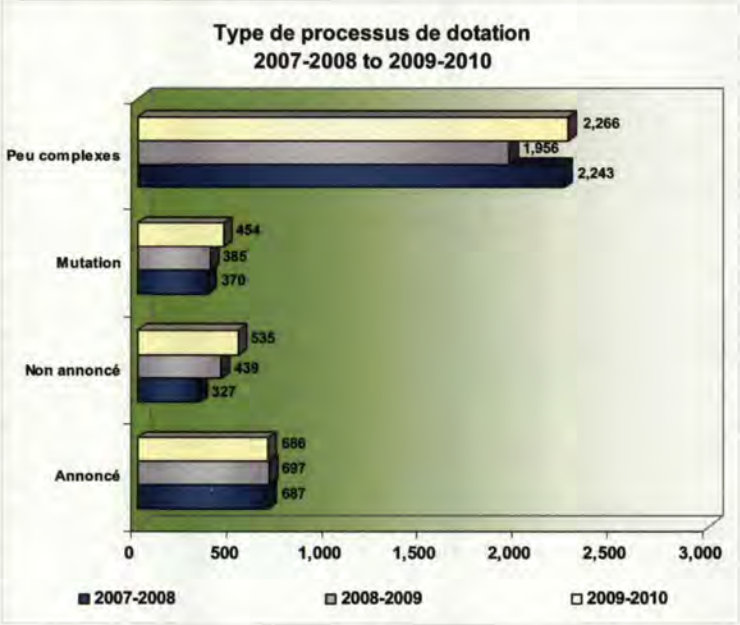
[21] À l'exclusion des étudiants, nominations intérimaires, mutations, affectations et programmes de perfectionnement tels que Cours et affectations de perfectionnement, Programme de formation accélérée pour les économistes, Programme de stagiaires en gestion.

Tendances des activités de dotation du Ministère

La présente section présente les activités de dotation menées par Industrie Canada (IC) de 2007-2008 à 2009-2010, soient les processus de nomination annoncés ou non annoncés, les mutations et les mesures de dotation de faible complexité[22].



Le tableau ci-contre représente le volume de processus de dotation, y compris les mesures de faible complexité. En 2008-2009, ce volume a baissé de 4,1 p. 100 et en 2009-2010, il a augmenté de 13,4 p. 100. Au cours de la période 2007-2010, la hausse totale était de 8,7 p. 100. Les mesures de dotation de faible complexité ont continué de constituer la majorité des processus de dotation au cours de ces trois dernières années (58,5 p. 100 en moyenne), comme l'illustre la figure. Pour atteindre les objectifs fixés dans le Plan d'action de la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR) et dans le cadre de son nouveau modèle de prestation des services, la division des Opérations et programmes de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) a lancé en 2009-2010 le service RH Express afin d'accélérer les mesures de dotation de faible complexité.



L'exercice 2009-2010 est le deuxième depuis l'entrée en vigueur des normes de service relatives à la dotation (non-EX) dans la Région de la capitale nationale (RCN). Dans l'ensemble, les normes de services quantitatives ont été respectées, avec 83 p. 100 en 2008-2009 et 85 p. 100 en 2009-2010.

La campagne annuelle de recrutement universitaire a été organisée par la DGRH. Quarante et un candidats détenaient des qualifications requises, 31 au niveau EC-02 et 10 au niveau CO-01. Les offres ont été complétées le 14 décembre 2009.

En avril 2010, la DGRH a lancé un module du Système de gestion des ressources humaines (SGRH) permettant aux gestionnaires de saisir leurs demandes de dotation et de classification et de suivre leur déroulement en ligne.

[22] Les mesures de faible complexité comprennent les nominations intérimaires de plus de quatre mois, les prolongations de période d'intérim, les prolongations de période de nomination pour une période déterminée, l'embauche d'étudiants, les affectations, les détachements et les emplois occasionnels.

Services de classification

En 2009-2010, 2 619 mesures dont 586 décisions de classification ont été prises. Le volume total des activités de classification, y compris les mesures administratives, était de 8 192.

L'exercice de reclassification du groupe EC par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour les postes des groupes professionnels ES et SI, ainsi que la dernière phase de mise en œuvre des descriptions génériques des CS sont les principales initiatives mises en œuvre par le Ministère. L'existence de descriptions de travail génériques a continué de contribuer à la simplification du processus de classification.

Code	Total
Suppressions	470
Reclassifications – programme de perfectionnement approuvé	82
Changement de notation par le superviseur	5
Inactivations/réactivations	441
Changement du n° d'id. du Ministère ou changement du n° d'id. du Ministère et des rapports hiérarchiques	1 925
Prolongations de la durée de la nomination pour une période déterminée ou changement de statut	23
Changement du titre du poste	211
Changement du profil linguistique/niveau	1 446
Changement des exigences de sécurité, de la zone géographique ou des rapports hiérarchiques sans que le n° d'id. change	970
Mesures administratives (sous-total)	**5 573**
Reclassifications ou révisions et mises à jour	725
Examens périodiques	408
Griefs	0
Conversions	758
Nouveaux postes	728
Mesures très complexes (sous-total)	**2 619**
Nombre total de mesures	**8 192**

Reclassifications par trimestre	Total
Premier trimestre - 1er avril au 30 juin 2009	44
Deuxième trimestre - 1er juillet au 30 septembre 2009	10
Troisième trimestre - 1er octobre au 31 décembre 2009	12
Quatrième trimestre - 1er janvier au 31 mars 2010	2
Nombre total de reclassifications en 2009-2010	**68**

Autres réalisations :

- Instauration d'une organisation structurée en une approche de portefeuille, afin d'améliorer l'accès des clients aux conseils stratégiques et à l'analyse;
- Formulation de conseils d'expert dans le cadre des initiatives d'amélioration des processus opérationnels des DG;
- Actualisation du programme de certification et d'agrément de la classification;
- Participation et formation des gestionnaires les intégrants dans les comités d'évaluation;
- Formation relative à la délégation continue des gestionnaires condition essentielle à leur délégation des pouvoirs de classification;
- Mise en place de comités permanents d'évaluation de la classification et de procédures visant à améliorer les délais et à assurer la qualité des résultats de l'évaluation de la classification;
- Suivi des dossiers et actualisation du cadre de suivi de la classification; et
- Modernisation des procédures de classification et mise en œuvre du Système de gestion des ressources humaines (SGRH) 8.9, conçu pour améliorer la prestation des services et préserver l'efficience du programme de classification.

En 2009-2010, neuf griefs de classification ont été reçus et aucune décision n'a été rendue. Au 31 mars 2010, ces griefs de classification étaient en attente, car certains d'entre eux étaient liés à des griefs en cours en matière de relations du travail, et d'autres devaient faire l'objet d'un examen de classification dans le cadre d'un processus substitutif de règlement des conflits avant que n'ait lieu une audition officielle des griefs.

Services au groupe de la direction et développement du leadership

La division Services au groupe de la direction et développement du leadership (SGDDL) constitue un point de contact unique pour les cadres d'Industrie Canada (IC) qui ont besoin de services en matière de ressources humaines, tels que la gestion des talents, la rétroaction sur le rendement et la rémunération, l'analyse et la conception d'organisation et les stratégies de ressourcement. Cette division soutient ses clients en les aidant à mettre en œuvre leur stratégie de gestion des ressources humaines afin qu'ils parviennent à attirer, embaucher, intégrer, développer et gérer les talents.

L'unité Développement du leadership des cadres est responsable de la planification des carrières, de la planification de la relève, des services de gestion des talents et des initiatives de perfectionnement pour tous les cadres d'IC.

En 2009-2010, l'unité a entrepris les activités suivantes :

- Conseils et recommandations aux cadres supérieurs sur les initiatives de perfectionnement des cadres en leadership;
- Gestion de la formation des cadres et des programmes d'apprentissage;
- Mise en œuvre de la stratégie de gestion des talents des cadres, du processus d'orientation des EX et des activités sur le leadership des EX à IC;
- Conseils consultatifs à la haute direction sur l'interprétation des politiques, lignes directrices et directives liées à la gestion des talents et du perfectionnement des cadres; et
- Établissement et développement des relations avec des organismes et d'autres ministères afin d'échanger des pratiques exemplaires liées à la gestion des talents et au perfectionnement des cadres.

L'unité chargée de la classification et de la gestion du rendement des cadres a administré les services de classification et de rémunération au rendement des cadres. Cette unité s'est chargée de la gestion des activités suivantes en 2009-2010 :

- Élaboration et mise en œuvre d'un cadre stratégique pour les programmes de classification et l'organisation du groupe de la direction (EX) au Ministère. L'unité a également dans ce contexte procédé à l'analyse et à la conception des organisations, à l'évaluation/classification des postes des EX, à la vérification sur place et à la préparation d'analyses, de conseils et de recommandations à la haute direction, aux comités de classification des EX et aux groupes de travail;
- Gestion de l'administration et de la mise en œuvre de la politique d'administration du programme de gestion du rendement et de la politique d'administration de la rémunération au rendement des cadres et des hauts gestionnaires/spécialistes (exclus ou non représentés); et
- Représentation des intérêts des cadres d'IC relatifs à la classification et la gestion du rendement au niveau du Ministère et auprès d'autres ministères.

L'unité Dotation de postes de direction a fourni des services de dotation de postes de cadres et s'est chargée des activités suivantes en 2009-2010 :

- Planification, élaboration, mise en œuvre et évaluation de stratégies et de procédures de dotation pour répondre aux besoins et aux exigences de dotation et de recrutement de cadres;
- Formulation de conseils à la haute direction sur l'interprétation des politiques, lignes directrices, directives et autres réglementation sur la dotation des postes de direction afin de fournir des conseils d'expert sur des questions, problèmes, priorités, tendances et perfectionnement en lien avec les cadres; et
- Administration et gestion du programme Échanges Canada.

Initiatives et réalisations en 2009-2010

- Développement des initiatives de perfectionnement des cadres et de gestion des talents;
- Lancement de l'initiative d'apprentissage destinée aux cadres en collaboration avec « Richard Ivey School of Business »;
- Élaboration de stratégies de planification de la relève pour faire face aux départs des EX en 2015;
- Examens de la conception organisationnelle et de la classification; et
- Alignement du programme de gestion du rendement des EX sur la stratégie de gestion des talents des cadres.

Mesures de classification des postes de direction 2008-2009 à 2010-2011		
Mesures	**2008-2009**	**2009-2010**
Création de postes d'EX	19	33
Examen et actualisation de postes d'EX	8	33
Reclassification de postes d'EX	4	3
Autres mesures de classification relatives aux EX	78	92
Total	**109**	**161**

Rémunération et avantages sociaux

En 2009-2010, le personnel de la rémunération et des avantages sociaux a traité plus de 100 000 transactions. Cette activité est due en grande partie à la signature des dix accords des conventions collectives suivie par la conversion des groupes ES et SI en EC. Le nombre d'embauches plus important au Ministère a également contribué à la hausse de traitement des augmentations statutaires en 2009-2010. Le tableau ci-dessous présente la répartition de près de 12 000 transactions liées à la paie au cours de l'année.

Conformément à la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR), des normes de services pour la rémunération et les avantages sociaux ont été établies et implantées à partir du 1er avril. Ces normes ont simplifié l'analyse des processus opérationnels internes liés aux nouvelles embauches et aux cessations d'emploi. Au total, 1 488 nouvelles embauches et 1 263 cessations d'emploi ont été analysées, et Le taux d'excellence de la qualité du service a atteint 99.4 p. 100.

On prévoit une baisse du nombre des transactions en 2010-2011.

Aperçu des transactions liées à la paye 2007-2008 à 2009-2010

Type de transaction	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Différence (en %) entre 2008-2009 et 2009-2010	Moyenne sur trois ans
Nominations intérimaires/affectations (prolongations y compris)	1 945	1 740	1 723	- 1	1 803
Augmentations/progressions	1 232	1 111	1 290	16	1 211
Congés avec étalement du revenu	220	234	260	11	238
Promotions	577	572	554	- 3,1	568
Départs à la retraite	223	201	215	7	213
Retours d'un congé sans solde	800	600	647	8	682
Révisions	234	368	2 636	616	1 079
Cessations d'emploi	2 681	2 674	2 980	11	2 778
Nouvelles embauches	1 516	1 011	1 143	13	1 223
Débuts de congés sans solde	628	490	540	10	553
Total	**10 056**	**9 001**	**11 794**	**31**	**10 284**

* Les données du tableau proviennent du Système de gestion des ressources humaines (SGRH) d'Industrie Canada (IC). Par conséquent, elles sont différentes des données du Système régional de paye fournies par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

CPER

Conflict Prevention and Early Resolution

We Can Work it Out

Le Ministère a créé l'unité Prévention et résolution des conflits (PRC) en 2005 pour se conformer aux exigences de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP). En vertu de la Loi, tous les administrateurs généraux sont tenus d'établir un Système de gestion informelle des conflits (SGIC) en consultation avec des agents négociateurs. L'équipe PRC est composée de spécialistes qualifiés en gestion des conflits qui, de manière confidentielle et impartiale, soutiennent les employés et les gestionnaire d'Industrie Canada (IC) et les guident à travers des situations de conflit en milieu de travail. En 2009-2010, l'unité PRC a contribué à prévenir et/ou à résoudre un nombre important de plaintes et de griefs grâce aux services d'encadrement, d'entretiens assistés et de médiation.

Sensibilisation par la communication et l'information

- Consultations régulières avec le réseau PRC (délégués syndicaux, gestionnaires et ressources humaines);
- Célébration et promotion de la Journée internationale de la résolution des conflits;
- Présence systématique aux séances d'orientation destinées aux nouveaux employés;
- Publications d'articles dans Cettesemaine@IC; et
- Organisation des kiosques et distribution des articles promotionnels dans le cadre des événements d'IC.

Occasions d'apprentissage

- Organisation de 17 ateliers dans la Région de la capitale nationale (RCN) et les régions. Certains outils sont disponibles en ligne sur le site Internet à l'adresse : http://icweb.ic.gc.ca/eic/site/hr-rh.nsf/fra/h_00523.html;
- Quatorze présentations sur le programme de PRC, y compris durant les séances d'orientation destinées aux nouveaux employés et présentations aux délégués syndicaux, aux équipes de gestionnaires et aux spécialistes des ressources humaines;
- Renforcement du centre de ressources sur la gestion des conflits grâce à l'acquisition de DVD, livres et autres matériels de référence; et
- Établissement d'un calendrier des événements à l'attention des employés d'IC pour le prochain exercice.

En 2009-2010, environ 1 100 employés et gestionnaires ont participé à des séances de PRC.

Services de gestion des conflits

Le tableau de droite présente la répartition des cas* ouverts durant l'exercice 2009-2010.

Répartition des cas par type 2009-2010	
Service	**Total**
Consultations	18
Encadrement pour résoudre un conflit	45
Médiations	21
Facilitation de discussions	3
Interventions collectives	1
Total	**70**

Mesures du rendement

Les évaluations par les clients indiquent un degré de satisfaction élevé à l'égard des services de l'unité Prévention et résolution des conflits (PRC) (95,3 p. 100) et des séances de formation (98,6 p. 100).

Programme d'aide aux employés

Le Programme d'aide aux employés (PAE) offre des services de conseils confidentiels par l'intermédiaire d'un prestataire de services agréé par le PAE. Ce service apporte un soutien strictement confidentiel aux employés et aux membres de leurs familles qui éprouvent des problèmes personnels et professionnels.

En 2009-2010, le taux d'utilisation du PAE était de 9 p.100, ce qui est inférieur à la valeur de référence de 15 p.100 dans la fonction publique et de plus représente une baisse de 1,3 p. 100 par rapport à l'année précédente (10,3 p. 100). Dans le cadre du PAE, 5 514 nouveaux cas ont été traités, dont 71,2 p. 100 pour des services de conseils. Bien que le taux d'utilisation par les membres des familles ait diminué de 6.3 p.100 en 2007-2008 à 5.9 p.100 en 2008-2009, une hausse de 1.2 p.100 par rapport à 2008-2009 a été observée.

Comparativement à l'année dernière, le nombre de cas liés à la conciliation travail-vie a augmenté de 5 p. 100. Les consultations pour cause de changements organisationnels et de problèmes de gestion de la charge de travail et du temps ont diminué de 3 p. 100. On note une diminution de 5 p. 100 du nombre de conflits en milieu de travail.

L'organisation de formations et d'ateliers sur le mieux-être ont également aidé les employés à gérer leurs problèmes personnels et professionnels. En 2009-2010, 125 employés ont participé à 7 séances de formation et ateliers sur les thèmes suivants : les secrets d'un sommeil réparateur, se débarrasser du stress, les techniques de relaxation pour échapper au stress et trouver un bon équilibre de vie.

Après leur séance de consultation, les employés d'Industrie Canada (IC) et les membres de leurs familles ont été invités à remplir un questionnaire anonyme sur leur satisfaction. Ce questionnaire permet d'évaluer le degré de satisfaction du client à l'égard du gestionnaire du cas, du temps d'attente avant d'obtenir le service, du conseiller et de la satisfaction générale des services reçus. 95 p. 100 des clients d'Industrie Canada qui ont rempli le questionnaire de satisfaction ont jugé « excellente » ou « bonne » la qualité de l'aide et des services. En 2009-2010, sur la totalité des personnes qui ont rempli le questionnaire, 48 p. 100 avaient déjà fait appel à ces services et 14,3 p. 100 étaient imbus du programme grâce à la documentation promotionnelle (brochures, lettres et dépliants).

Mentorat

Le but du Programme ministériel de mentorat est d'encourager des mentors à partager leur expérience et leurs connaissances professionnelles et personnelles. Les employés s'engagent dans une relation de mentorat pour diverses raisons, notamment, pour faciliter la planification de la relève, élargir ses connaissances et le réseau de contacts, enrichir sa personnalité grâce à la sagesse et l'expérience des autres.

Au 31 mars 2010, 25 mentors dont cinq bilingues et 48 protégés, 17 bilingues, étaient inscrits au programme. Un total de 14 appariements mentor-protégé a été établi.

En 2009-2010, les activités suivantes ont favorisé la promotion du programme :

- Élaboration d'un système de repérage;
- Envoi de rappels aux gestionnaires pour attirer de nouveaux mentors; et
- Présentation du programme au cours des séances d'orientation pour les nouveaux employés et autres.

Langues officielles

L'unité des Langues officielles (LO) veille à ce qu'Industrie Canada (IC) se conforme à la *Loi sur les langues officielles* (Partie IV : Communications avec le public et prestation des services, Partie V - Langue de travail et partie VI - Participation des Canadiens d'expression française et d'expression anglaise). Les objectifs suivants ont donc été intégrés au processus de planification des opérations et des ressources humaines :

- Soutenir et promouvoir la responsabilisation des hauts dirigeants;
- Encourager les employés des régions officiellement bilingues à offrir des services dans les deux langues officielles;
- Favoriser l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail dans les régions officiellement bilingues; et
- Assurer qu'IC soit à la hauteur de ces capacités linguistiques grâce à une planification stratégique réussie.

L'unité des Langues officielles (LO) a assuré la promotion et la surveillance de l'application des parties IV, V et VI de la *Loi sur les langues officielles.* Elle a fournit des conseils en la matière et a répondu à des plaintes. Les activités suivantes ont eu lieu en 2009-2010 :

- Mise au point d'un modèle pour aider les secteurs dans leur processus de planification des ressources humaines;
- Célébration du 40e anniversaire de la *Loi sur les langues officielles*;
- Célébration de l'événement annuel d'une durée de deux semaines « La Francophone » (les employés d'IC ont été invités à faire connaître leurs talents de chanteur, en enregistrant une chanson préférée en français sur un CD. Toutes les chansons étaient disponibles sur le WIKI d'Industrie Canada (C);
- Publication de dix articles dans Cettesemaine@IC;
- Vingt exposés sur divers sujets liés aux LO ont été proposés aux employés;
- Une vérification de l'« offre active de services » a été effectuée par une entreprise indépendante dont les conclusions ont été partagées avec la haute direction. Un système de repérage, des outils et des normes de services a été mis au point et l'unité en a fait la promotion;
- Un document déterminant des lignes directrices sur la langue de travail a été préparé et distribué aux gestionnaires, une fois approuvé;
- De l'information sur la manière d'établir un profil de LO et les normes de qualification en matière des LO a été distribuée aux gestionnaires pour les aider à déterminer les profils linguistiques des postes;
- Un Plan d'action et un guide de référence ont été élaborés et publiés sur le WIKI d'IC en vue d'obtenir de la rétroaction et des commentaires;
- Quinze nouvelles plaintes en matière de LO ont été reçues dont 6 ont été résolues, 24 sont encore en cours et font l'objet d'un suivi. Au total, 15 plaintes internes ont été reçues, traitées et classées;
- Participation au Comité permanent des langues officielle du Sénat pour répondre aux questions qui relèvent de la Partie IV (Communications avec le public et prestation des services), de la Partie V (Langue de travail) et de la Partie VI (Participation des Canadiens d'expression française et d'expression anglaise);
- Accomplissement des exigences de base nécessaires pour les examens de lecture et de rédaction sur place à Ottawa; et
- Finalisation et envoie des rapports obligatoires aux organismes centraux.

Apprentissage et perfectionnement

Séances d'orientation

Conformément au Plan d'action de la 1re année de la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR) du Ministère, nous avons amélioré les séances d'orientation d'une journée obligatoires en ajoutant et en mettant en œuvre les outils d'intégration qui faisaient partis de la trousse des séances d'orientation.

De plus, la section ministérielle de l'apprentissage a conçu et mis en œuvre une séance d'orientation à l'intention des employés de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) pour approfondir leurs connaissances des secteurs d'activités d'Industrie Canada (IC).

Six séances d'orientation à l'intention des nouveaux employés ont eu lieu en 2009-2010, dont cinq en anglais et une en français (conformément à la demande), pour un total de 471 participants.

Conformément aux objectifs de la SGPRR d'IC qui promeut le sentiment d'appartenance des employées au sein de l'organisation, la séance d'orientation d'une journée a aidé les nouveaux employés à :

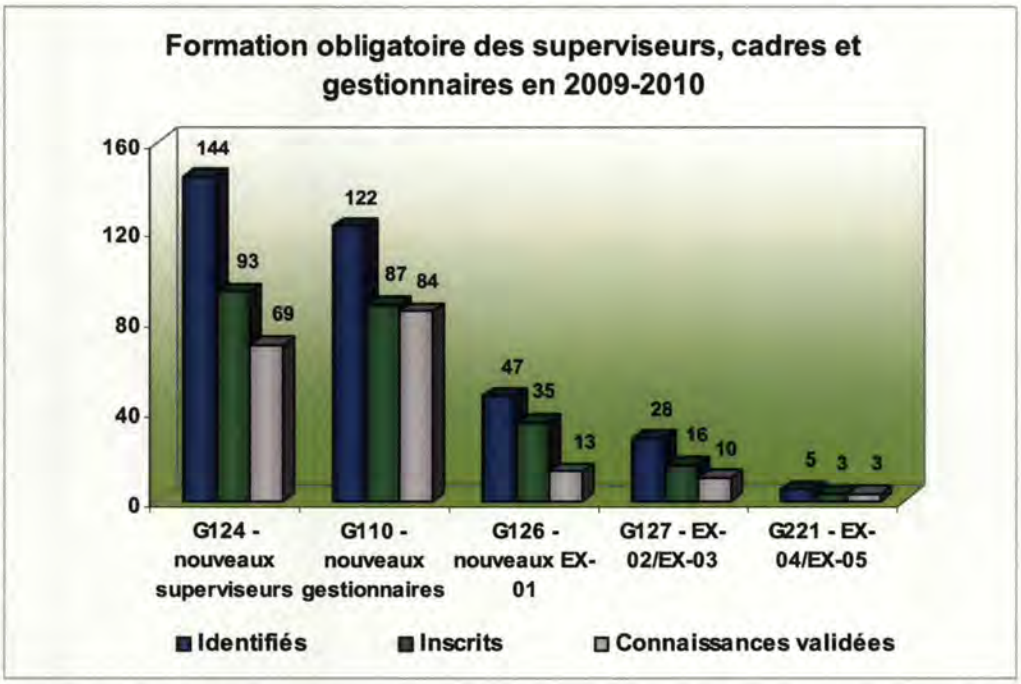
- Comprendre les principaux objectifs stratégiques et les priorités du ministère, ainsi que sa structure organisationnelle;
- Être renseignés sur leur place dans la structure ministérielle et sur les ressources disponibles pour les aider dans leur travail;
- Acquérir un sentiment d'appartenance et se sentir les bienvenus;
- Envisager un cheminement de carrière à IC en approfondissant leurs connaissances des programmes et des services offerts par les secteurs et les DG; et
- Élargir leur connaissance des réseaux d'employés en encourageant les interactions avec leurs pairs.

Ces séances d'orientation ont eu lieu à des périodes régulières. Elles s'adressaient aux nouveaux employés d'IC, qu'ils soient nouveaux dans la fonction publique ou au Ministère.

Besoins en matière de formation

- La section ministérielle de l'apprentissage a organisé des formations à l'intention des superviseurs, des gestionnaires et des cadres, conformément aux exigences de la Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement du gouvernement du Canada.

En vertu de cette politique, les nouveaux employés, superviseurs, gestionnaires et spécialistes fonctionnels des domaines de l'approvisionnement, de la gestion du matériel, des biens réels et de la gestion de l'information sont tenus de s'inscrire à la formation nécessaire et de la suivre dans les délais prescrits.



Conformément aux objectifs en matière de perfectionnement du leadership énoncés pour la 1re année du Plan d'action du Ministère au titre de la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR), la formation requise a permis de perfectionner les compétences en leadership et la gestion du rendement. Les superviseurs, les gestionnaires et les cadres ont dû faire valider leurs connaissances en passant un bref examen en ligne. La figure ci-dessus indique la proportion de personnes dont les connaissances ont été validées après la formation.

En 2009-2010, 35 p. 100 des nouveaux employés ont assisté à la séance destinée aux nouveaux employés de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) (contre 23 p. 100 en 2008-2009). Au total, 22 p. 100 des nouveaux spécialistes fonctionnels ont assisté au cours de formation requis, soit 22 p. 100 de moins qu'en 2008-2009. Le manque d'espace de formation disponible pour les cours offerts par l'EFPC peut expliquer cette baisse.

La participation de nouveaux superviseurs, gestionnaires et cadres aux cours de formation requis a augmenté de 3 p. 100 en 2009-2010 (taux de participation de 54 p. 100). De plus, en 2009-2010, 13 p. 100 (taux de participation de 76 p. 100) des gestionnaires et cadres ont suivi leur formation obligatoire pour valider leurs connaissances dans les délais prescrits. La validation des connaissances est une condition préalable de l'exercice de la délégation des pouvoirs en matière de finances et de ressources humaines et de la certification de la réussite de la formation requise.

Planification de la retraite

En 2009-2010, 229 participants ont assisté à 13 séminaires sur la planification de la retraite, des chiffres similaires à ceux de l'exercice 2008-2009, où 221 employés avaient assisté à 11 séminaires.

Plans d'apprentissage personnels

Conformément au Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique du greffier du Conseil privé, les sous-ministres ont dû s'assurer que les employés avaient accompli leur Plan d'apprentissage et qu'ils avaient parlé de son contenu avec leur gestionnaire, y compris des occasions d'apprentissage et des activités de formation formelles et informelles. En 2009-2010, Industrie Canada (IC) a affiché un taux d'achèvement des plans d'apprentissage personnels, formulaires d'exemption compris, de 91 p. 100.

Cadre de gestion des talents

En 2009, le Ministère a défini un cycle de gestion des talents comprenant les 7 phases nécessaires pour soutenir le cadre d'IC. En accord avec les priorités du greffier du Conseil privé en matière de renouvellement et de recrutement, et avec les actions de la 2e année du Plan d'action du Ministère au titre de la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR), la Direction générale des ressources humaines (DGRH) a élaboré et mis en œuvre les quatre initiatives suivantes en 2009-2010 :

Découvrir les talents

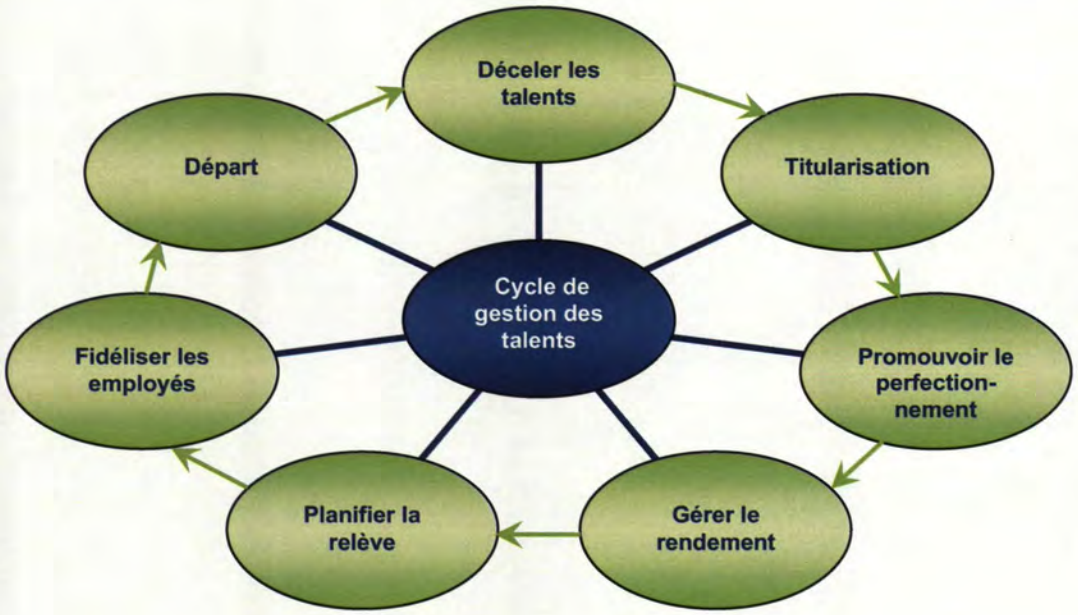
- L'initiative de dépistage des étudiants a été lancée pour promouvoir le Ministère et son mandat auprès d'étudiants dans des domaines d'études précis; et
- Constitution d'une base de données des étudiants admissibles à la transition, maintenant en vigueur dans tout le Ministère, pour encourager les gestionnaires chargés de l'embauche à recruter des diplômés talentueux de niveau postsecondaire pour une période déterminée ou indéterminée une fois qu'ils ont suivi un programme coopératif, réalisé un stage ou occupé un poste dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) dans la fonction publique.

Fidéliser les employés

- Le sondage de nouveaux recrus permet aux nouveaux employés de se faire une opinion des politiques du milieu de travail, des procédures et des pratiques de gestion.

Planification de la relève

- « jeSais » est un outil de transmission du savoir du Ministère mis au point et lancé à titre pilote au printemps de 2010. Cet outil a été créé pour que les employés qui planifient de quitter des postes qualifiés à haute responsabilité au cours de deux prochaines années puissent exprimer leur opinion sur leurs fonctions spécifiques. L'outil a prouvé son efficacité pour les nouveaux employés qui prennent la relève.



Planification de carrière et perfectionnement

L'unité chargée de la planification des carrières à Industrie Canada (IC) a continué d'offrir des programmes d'orientation professionnelle, individuels ou en groupe, sur les sujets suivants : auto-évaluation, rédaction de CV et préparation à une entrevue d'embauche. Au cours de l'exercice 2009-2010 des séances individuelles ont été offertes à 288 nouveaux et anciens employés. Ces séances touchaient les sujets tel que l'orientation professionnelle, la préparation à une entrevue d'embauche, la rédaction de CV ainsi que la révision des Plans d'apprentissage.

Le tableau ci-dessous indique le nombre de séances individuelles, par sujet et par trimestre.

SÉANCES D'ORIENTATION 2009-2010	Avril à juin	Juillet à septembre	Octobre à décembre	Janvier à mars	Total
Planification de carrière	5	6	11	10	32
Préparation aux entrevues	22	20	16	24	82
Rédaction de C.V.	22	25	16	25	88
Préparation d'examens	4	6	0	4	14
Autopromotion	14	14	10	15	53
Simulation d'entrevues	6	3	8	2	19
Plan d'apprentissage	5	6	11	10	32
Total	**73**	**74**	**61**	**80**	**288**

En 2009-2010, 129 employés ont assisté à 7 séances collectives. Les thèmes portaient sur le cheminement de carrière et la préparation au processus de sélection. En outre, l'unité a donné 6 séances d'information sur les services disponibles au cours des séances d'orientation pour les nouveaux employés, quatre séances ponctuelles aux employés touchés par le réaménagement des effectifs et 6 séances sur mesure.

Programme des prix et de reconnaissance

Industrie Canada (IC) apprécie la reconnaissance des employés comme outil de gestion qui renforce, met en valeur et récompense les résultats de travail des équipes, ainsi que les efforts individuels des employés et l'excellence en leadership des gestionnaires.

Témoigner de la reconnaissance aux employés est un comportement essentiel qui favorise l'engagement et le maintien en fonction de personnes de valeur, comme énoncé dans la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR). Le tableau suivant résume les activités entreprises ces trois dernières années.

Récompenses offertes par le Ministère	Nombre de récipiendaires		
	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Prix du sous-ministre et du sous-ministre délégué	22	55	9
Prime au mérite du chef de secteur	53	84	151
Prime au mérite du directeur général	215	254	163
Prime au mérite instantanée	328	261	278
Bourse d'études Michelle-Comeau	1	1	1
Prix d'excellence en leadership	3	3	4
CRC - Reconnaissance de l'intention et de l'innovation	n.d.	64	100
Prime pour long service	264	280	259
Certificat de départ à la retraite	152	168	139
Total	**1 038**	**1 170**	**1 104**

Prix externes	Nombre de récipiendaires		
	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Prix d'excellence de la fonction publique	0	1	0
Prix pour services insignes	0	0	0

Équité en matière d'emploi et diversité

Conformément à la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR), à l'article 2 de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et à l'article 2 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, les objectifs d'équité suivants ont été intégrés à la planification des ressources humaines et des activités :

- Responsabilisation par le leadership et l'engagement;
- Accroissement de la représentation des groupes désignés en cas de sous-représentation au Ministère;
- Incitation à l'instauration d'une culture inclusive qui favorise l'intégration et la fidélisation des employés des groupes désignés; et
- Établissement d'une culture ministérielle qui englobe la diversité.

En 2009-2010, l'unité Équité en matière d'emploi et diversité (EED) a accompli les réalisations suivantes :

- Mise au point d'un modèle pour aider les secteurs dans leur processus de planification des ressources humaines (RH);
- Célébrations de la diversité et activités la mettant en valeur dans tout le pays;
- Publication de 26 articles sur des thèmes liés à l'équité en matière d'emploi et à la diversité, et rappel de dates importantes dans la rubrique du bulletin Cettesemaine@IC réservée à la diversité;
- Envoi à la haute direction, aux délégués de l'EED et aux gestionnaires des opérations des RH de profils statistiques trimestriels sur les groupes désignés par l'équité en matière d'emploi (EE). Ces profils soulignent les écarts qui existent entre la disponibilité au sein de la population active et la représentation à Industrie Canada (IC). L'unité prépare également une interprétation des données;
- Organisation d'une conférence téléphonique avec les délégués de l'EED afin de discuter du mandat, des rôles et des responsabilités de chacun;
- L'unité a conçu et animé des ateliers sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation sur le lieu de travail et durant les processus de nomination, ateliers qui ont été dispensés aux conseillers en RH partout au pays;
- L'unité a préparé un document de référence sur les outils permettant une dotation ciblée et respectueuse de l'EE, destiné à aider les gestionnaires à profiter de la souplesse que prévoit la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. La promotion de ce document a été faite partout au Ministère et notamment au cours de la conférence de février 2010 sur le Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor portant notamment sur les principales pratiques de gestion; et
- Une campagne de recrutement a été organisée pour combler les postes vacants au Comité consultatif de l'équité en matière d'emploi et de la diversité. De plus, un nouveau champion occupant un poste de cadre supérieur a été nommé à la direction de ce comité.

Introduction

Au cours des années à venir, Industrie Canada (IC) devra relever de nombreux défis opérationnels. Le changement des priorités du gouvernement et, par conséquent, une redistribution des ressources; création, révision ou fermeture de programmes, compte tenu de la précarité de l'économie canadienne, influencent le budget opérationnel du département.

Plusieurs facteurs démographiques s'ajoutent à ce contexte : un effectif vieillissant, des soucis d'équité en matière d'emploi (EE), la recherche des compétences, la pénurie de main-d'œuvre dans certain groupe professionnels et le recrutement ciblé dans des domaines clés souffrant de manque de travailleurs.

La Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR) maintiendra les priorités et les objectifs du Ministère à long terme en favorisant le développement personnel et le perfectionnement professionnel des employés, en encourageant l'exercice de la rétroaction continue sur le rendement et en instaurant la pratique du leadership à tous les niveaux. En 2010-2011, la SGPRR sera à sa deuxième année de développement dont le Plan d'action visera :

- Les éléments clés de la gestion des personnes du Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT);
- La mise en œuvre des activités énoncées dans le Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique du greffier du Conseil privé pour 2010-2011; et
- La réponse aux problèmes soulevés dans le Sondage de 2008 auprès des fonctionnaires fédéraux.

Les facteurs opérationnels, tels que les pénuries de main-d'œuvre et les départs à la retraite, auront des conséquences directes sur l'aptitude du Ministère à mettre en œuvre ses stratégies clés. Le Plan d'activités d'Industrie Canada 2010-2011 résume les principaux facteurs en matière de ressources humaines et les opportunités qui permettront de réaliser les objectifs opérationnels.

Facteurs opérationnels et occasions clés en matière de ressources humaines

Recrutement

- Recrutement au niveau d'entrée pour renouveler les principaux groupes professionnels par l'intermédiaire de campagnes de recrutement universitaires, de salons de l'emploi et des programmes de transition destinés aux étudiants. L'augmentation du nombre d'étudiants recrutés dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), de programmes coopératifs et de processus de transition permettra au Ministère de faire de la relève, en particulier au niveau des employés des groupes à risque (EC, FI, PE et TI);
- Recours à la dotation collective pour recruter des agents de commerce et de brevets; et
- Recrutement ciblé pour les minorités visibles au sein du Ministère pour faire face au roulement prévu des agents de commerce, statisticiens, économistes et agents de politiques.

Langues officielles

- Formation en langue seconde pour que les employés répondent aux exigences de leurs postes, surtout pour les postes d'administration, de commis de bureau et de commerce; et
- Formation en langue seconde pour faciliter la relève au Ministère en favorisant la progression de carrières, notamment aux postes de cadres supérieurs.

Diversité

- Recrutement ciblé de membres des minorités visibles, de femmes, de personnes handicapées et d'Autochtones conformément au Rapport annuel sur le rendement des ressources humaines de 2008-2009; et
- Initiatives de sensibilisation au niveau des secteurs et de l'ensemble du Ministère pour encourager et favoriser la diversité.

Maintien en fonction

- Stratégies de rétention des employés ciblées pour les principaux groupes professionnels, notamment, la mise en œuvre de programmes et de développement, de séances de formation et de développement de réseaux de jeunes professionnels au niveau d'entrée;
- Programmes de développement des EC et des CO;
- Envisager d'autres possibilités de formation pour permettre aux employés d'approfondir ou de maintenir à jour des compétences spécifiques (e.g. formation technique pour le groupe TI); et
- Promouvoir l'intégration de nouvelles compétences et d'approfondir des compétences déjà acquises, afin de combler la pénurie des services intégrés tels que l'approvisionnement, la gestion des installations, les communications, les finances, la vérification et l'évaluation, la gestion de l'information et la technologie de l'information.

Planification de la relève

- Les secteurs vont renforcer les occasions d'apprentissage, de formation, de perfectionnement et de mentorat pour assurer le développement des compétences essentielles en gestion et en leadership chez les employés des groupes de relève;
- Quelques secteurs vont élaborer des initiatives pour favoriser la transmission du savoir, repérer des postes essentiels et de maintenir à jour des compétences grâce à une planification efficace de la relève et le perfectionnement en leadership; et
- Le Ministère envisage de recourir plus souvent aux programmes de rémunération d'affectation spéciale afin de faciliter la transmission du savoir interne et la formation nécessaire pour respecter des engagements opérationnels.

Gestion des talents

- Utilisation de profils de compétences génériques pour les postes « à risques » pour faciliter la définition des compétences et des aptitudes requises; et
- Faire en sorte que les groupes de relève des cadres supérieurs dans chaque secteur possèdent des compétences en gestion essentielles et des aptitudes en leadership nécessaires pour accéder aux postes de cadres supérieurs quittés par les employés qui prennent leur retraite. L'acquisition de ces compétences et de ces aptitudes doit être rendue possible par la multiplication des occasions d'apprentissage, de formation, de perfectionnement et de mentorat.

Planification

- Mise en œuvre par le Ministère de nouvelles technologies, de nouveaux outils et de nouveaux systèmes pour répondre aux besoins en matière de prestation de services (collaboration, gestion des cas, gestion des clients, établissement des rapports, portail Web, gestion de contenu/publication sur le Web, etc.) par une approche globale.

Le contexte actuel de restrictions budgétaires rend le renouvellement encore plus difficile pour le Ministère. Une meilleure planification, le recrutement ciblé, le perfectionnement des employés et le perfectionnement continu en milieu de travail sont des éléments fondamentaux du maintien en fonction et du perfectionnement de l'effectif d'Industrie Canada (IC).

Annexe I – Secteurs et organisations à Industrie Canada

SECTEUR DES OPÉRATIONS RÉGIONALES (SOR)	
ATL	Région de l'Atlantique
FedNor	Initiative fédérale du développement économique dans le Nord de l'Ontario
CLOSM	Communautés de langue officielle en situation minoritaire
ONT	Région de l'Ontario
OFPE	Opérations et financement des petites entreprises
PAC	Région Pacifique
PRA	Région des Prairies et du Nord
PC	Politique et coordination
QUE	Région du Québec
DGOPS	Direction générale des opérations et des programmes sectoriels
SPOSOR	Services de la planification et des opérations de SOR

SERVICES AXÉS SUR LE MARCHÉ ET LES PETITES ENTREPRISES (SMPE)	
BI	Bureau de l'informatique
CC	Corporations Canada
EC	Entreprises Canada
GI	Gestion de l'information
DGEIPS	Direction générale de l'examen des investissements et de la planification stratégique
MC	Mesures Canada
DGPET	Petite entreprise et Tourisme
BSFBSF	Bureau du surintendant des faillites Canada

SERVICES INTÉGRÉS	
DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
DGCM	Direction générale des communications et du marketing
SFCA	Secteur de la fonction de contrôleur et de l'administration
DGRH	Direction générale des ressources humaines
CMIN	Cabinet du ministre

AUTRES SECTEURS	
BC	Bureau de la concurrence Canada
OPIC	Office de la propriété intellectuelle du Canada
SI	Secteur de l'industrie
BC	Bureau de la consommation du Canada
SSI	Secteur science et innovation
STIT	Spectre, technologies de l'information et télécommunications
SPS	Secteur de la politique stratégique

Annexe II – Principales catégories et principaux groupes professionnels

Portefeuille de l'industrie Principales catégories et principaux groupes professionnels		
Direction	EX	Direction - Cadres
Scientifique et professionnelle	EC	Économique et services de sciences sociales
	EN	Génie et arpentage
	SE	Recherche scientifique
	SG	Réglementation scientifique
Administration et service extérieur	AS	Services administratifs
	CO	Commerce
	CS	Gestion des systèmes d'ordinateurs
	FI	Gestion des finances
	IS	Services d'information
	PE	Gestion du personnel
	PM	Administration des programmes
Technique	EG	Soutien technologique et scientifique
	EL	Électronique
	TI	Inspection technique
Soutien administratif	CR	Commis aux écritures et règlements
	ST	Secrétariat, sténographie et dactylographie
Opérationnel	GL	Manœuvres et hommes de métier
	GS	Services divers

Annexe III – Niveaux de travail

Niveaux de travail à Industrie Canada						
Soutien/ technique	**Perfection-nement (niveau d'entrée)**	**Niveau intermédiaire/ de travail**	**EX moins deux**	**EX moins un**	**Équivalent EX**	**EX**
AS-01, 02, 03 CM-02, 03, 04 CR-02, 03, 04, 05 DA-02, 04 DD-04 EG-02, 03, 04 EL-01, 02, 03, 04 GL-02 - 12 GS-03, 04, 05, 06 GT-02, 03 HP-03 OM-02 PG-01, 02 PR-02 PY-05 ST-02, 03, 04	CO-01 CS-01 EC-01, 02 EN-02 FI-01 IS-01, 02 LS-01, 02 MM-01, 02, 03 PE-01, 02 PM-01, 02 SE RES-01 SG PAT-02, 03 TI-03	AS-04, 05 CS-02, EC-03, 04, 05 ED EDS-02 EG-05, 06 EL-05, 06, 07 EN-03 FI-02 GT-04, 05 HP-05 IS-03, 04 LS-03 OM-04 PC-02 PE-03, 04 PG-03, 04 PM-03, 04 PS-02 SE RES-02 SG PAT-04, 05 TI-04, 05, 06	AS-06 AU-04 CA-01 CO-02 CS-03 EC-06 EL-08 EN-04 FI-03 HP-08 IS-05 LS-04 PC-03 PE-05 PG-05 PM-05 SE RES-03 SG PAT-06 TI-07	AS-07 AU-05 CA-02 CO-03 CS-04 EC-07 EN-05 FI-04 IS-06 PC-04 PE-06 PG-06 PM-06 SE RES-04 SG PAT-07	AS-08 CO-04 CS-05 EC-08 EN-06 PC-05, 06 PM-07 SE REM-01, 02 SE RES-05 SG PAT-08	EX-01 EX-02 EX-03 EX-04 EX-05

Annexe IV – Liste de personnes-ressources à la Direction générale des ressources humaines

Direction générale des ressources humaines Bill James, Directeur général 613-954-5474	
Services au groupe de la direction et développement du leadership Sonia Côté, directrice intérimaire 613-954-3659	**Classification et Gestion du rendement organisationnel** Lisa Désormeaux, conseillère en organisation et classification de la direction 613-946-5255
	Classification des EX Andreanne Thibeault, gestionnaire intérimaire, Classification et Gestion du rendement organisationnel 613-946-8181
Opérations et programmes Diane Valberg-Groulx, directrice principale 613-946-3377	**Transformation des activités** Mary Newell, gestionnaire 613-941-0299
	RH Express Amy Jutras, superviseure 613-954-3739
	Bureau de la directrice associée, Programmes ministériels Diane Bertrand, directrice associée 613-954-3671 **Équité en matière d'emploi et diversité** Tatiana Avoce, conseillère principale en ressources humaines 613-952-6572 **Langues officielles** Sharon Villeneuve, conseillère principale du programme des langues officielles 613-941-9423 **Orientation professionnelle** Nathalie LeMarquand, conseillère en gestion de carrière 613-954-3607 **Programme de mentorat et d'encadrement** Suzanne Rose, coordinatrice 613-941-0762 **Programme de prix et de reconnaissance** Hélène Grondin, coordinatrice nationale du programme de reconnaissance 613-954-3641

Annexe IV - Liste de personnes-ressources à la Direction générale des ressources humaines (suite)

Opérations et programmes Diane Valberg-Groulx, directrice principale 613-946-3377	**Bureau de la directrice associée, Dotation** Lynn Normand, directrice associée intérimaire 613-954-3686 **Services généraux** Martine Annable, gestionnaire des ressources humaines du secteur 613-941-5680 **Secteurs de l'industrie, de la politique stratégique, et science et innovation** Joanne Edwards, gestionnaire intérimaire des ressources humaines du secteur 613-948-5390 **Secteur des opérations** Robert Carrière, gestionnaire des ressources humaines du secteur 613-954-3647 **Office de la propriété intellectuelle du Canada** Jean-Claude Do, gestionnaire des ressources humaines du secteur 819-956-0525 **Bureau de la concurrence** Jean-Paul Auffrey, gestionnaire des ressources humaines du secteur 819-997-1582 **Centre de recherche sur les communications** Lyse Bossy, gestionnaire des ressources humaines du secteur 613-990-4530 **Spectre, technologies de l'information et télécommunications** Lyse Bossy, gestionnaire des ressources humaines du secteur 613-990-4519
	Bureau de la directrice associée, classification Diane Bertrand, directrice associée 613-952-0834 **Services de classification** Philippe Lalonde, coordinateur intérimaire en classification des ressources humaines 613-954-3677 **Classification et organisation** Catherine Aubrey, chef d'équipe principale 613-948-5374 Linda McNamara, chef d'équipe principale 613-941-9302 Sandra Pinard, chef d'équipe principale 613-960-7762

Annexe IV - Liste de personnes-ressources à la Direction générale des ressources humaines (suite)

Relations patronales-syndicales et services en rémunération Renée LeBlanc, directrice 613-952-6096 Richard Glatt, directeur associé 613-954-3606	**Services de rémunération** Deborah McKinley, gestionnaire 613-952-4240 Dave Godin, chef d'équipe 613-952-2995 Diane Melançon, chef d'équipe 613-954-3698 Danielle Villeneuve, chef d'équipe 613-952-6900
Gestion stratégique des ressources humaines Nathalie Kachulis, DG adjointe et directrice 613-990-2785	**Gestion stratégique et planification des ressources humaines** Carol Van Dresar, conseillère principale 613-960-2637
	Politique de dotation et surveillance Marianna Saladini, gestionnaire 613-960-6176
	Politique de rémunération et surveillance Elizabeth Kirk, gestionnaire 613-954-3643
	Apprentissage Gilbert Latreille, gestionnaire intérimaire 613-954-4161
	Renouvellement de la fonction publique Cécile Bourdages, gestionnaire 613-946-7297
	Analyse de l'effectif et gouvernance des données Bertin Dadaille, gestionnaire intérimaire 613-946-7296
Prévention et résolution des conflits Kathleen Mitchell-Jensen, gestionnaire 613-948-9076	**Prévention et résolution des conflits** Susan Sandul, conseillère principale 613-954-3623
Services administratifs Julie Larivière, directrice 613-941-0478	**Services financiers et administratifs** Line Roy, gestionnaire 613-954-3913
	Planification et coordination des activités Kimberley Ann Katrina Sabo, analyste-programmeur *613-952-1335*
	Système de gestion des ressources humaines (SGRH) Minh-Tam Nguyen, analyste principal et service aux clients 613-960-0711